

**ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA DAN  
KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
(STUDI PADA PT. PLN (PERSERO) AREA SURABAYA UTARA)**

**TESIS  
MINAT MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**Untuk Memenuhi Persyaratan  
Memperoleh Gelar Magister**



**Oleh:**

**SANDYA ALAMANDA  
126020207111036**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
MALANG  
2017**

# T E S I S

## ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI (STUDI PADA PT.PLN (PERSERO) AREA SURABAYA UTARA)

Oleh :

**SANDYA ALAMANDA**

126020207111036


Dipertahankan di depan penguji  
Pada tanggal : **16 Februari 2017**  
Dan dinyatakan memenuhi syarat

**Komisi Pembimbing,**

  
Prof. Dr. Margono Setiawan, SE., SU  
**Ketua**

  
Dodi Wirawan Irawanto, SE., M.Com., Ph.D  
**Anggota**

Mengetahui,  
a/n. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Brawijaya  
Ketua Program Magister Manajemen

  
Dodi Wirawan Irawanto, SE., M.Com., Ph.D  
Nip. 19761210 200312 1 002

## LEMBAR IDENTITAS KOMISI PEMBIMBING DAN PENGUJI

**Judul** : ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI (STUDI PADA PT.PLN (PERSERO) AREA SURABAYA UTARA)

**Nama Mahasiswa** : SANDYA ALAMANDA

**Program Studi** : MANAJEMEN

### KOMISI PEMBIMBING

**Pembimbing 1** : Prof. Dr. Margono Setiawan, SE., SU

**Pembimbing 2** : Dodi Wirawan Irawanto, SE., M.Com., Ph.D

### TIM PENGUJI

**Dosen Penguji 1** : Prof. Dr. Noermijati, SE., MTM

**Dosen Penguji 2** : Dr. Sudjatno, SE., MS

**Tanggal Ujian** : 16 Februari 2017

A.n Dekan

Ketua Program Magister Manajemen



Dodi Wirawan Irawanto, SE., M.Com., Ph.D  
NIP. 19761210 200312 1 002



## PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, didalam naskah TESIS dengan judul:

"ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI (STUDI PADA PT.PLN (PERSERO) AREA SURABAYA UTARA)

Tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah TESIS ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur PLAGIASI, saya bersedia TESIS ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (MAGISTER) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. (UU NO. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Malang, 16 Februari 2017

Mahasiswa



Nama : SANDYA ALAMANDA  
NIM : 126020207111036  
PS : MAGISTER MANAJEMEN  
PPS FEB UB

## HALAMAN PERUNTUKAN



*Karena ilmu yang bermanfaat merupakan amalan yang tidak pernah terputus...*

*Karya ilmiah ini kutujukan kepada  
Ayahanda dan Ibunda tercinta...*

*Kakakku tersayang...*

*Kedua Adikku tersayang...*

*Istri dan Anakku tersayang...*

## RIWAYAT HIDUP

Sandya Alamanda, lahir di Palembang, Sumatera Selatan, 11 Oktober 1986 merupakan putra dari Ir. H. Busman Abu Umar dan Dra. Hj. Sri Nerwati. Anak kedua dari empat bersaudara, merupakan adik dari Busrian Oniel, ST., MT. serta Kakak dari Fajar Setiawan, ST., dan Fajri Setiadi, SE. Penulis telah menyelesaikan pendidikan sekolah dasar (SD Negeri 71 - lulus pada Tahun 1999), sekolah menengah pertama (SMP Negeri 18 - lulus pada Tahun 2002), dan sekolah menengah atas (SMA Negeri 1 - lulus pada Tahun 2005) di Palembang, Sumatera Selatan.

Gelar Strata-1 (S1) diperoleh di Universitas Sriwijaya Inderalaya – Sumatera Selatan, Jurusan Teknik Elektro, Fakultas Teknik dengan memperoleh Predikat *Cumlaude* (IPK 3,58) pada periode tahun 2005 - 2009. Gelar Diploma 1 diperoleh di Pusat Pendidikan Komputer MDP Palembang, Jurusan *Programmer* Komputer dengan memperoleh predikat *Cumlaude* (IPK 3,53) pada periode tahun 2008 - 2009.

Mengawali karir dengan penempatan training di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang pada tahun 2010. Pada tahun 2011 - 2012 berpindah ke PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pasuruan - Rayon Probolinggo sebagai Staf Teknik. Pada tahun 2012 - 2013 berpindah ke PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pasuruan - Rayon Kraksaan sebagai Supervisor Teknik. Pada Tahun 2013 - 2014 berpindah ke PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Situbondo – Rayon Asembagus sebagai Manajer Rayon. Pada tahun 2014 - 2015 berpindah ke PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Jember - Rayon Ambulu sebagai Manajer Rayon. Pada tahun 2015 - 2017 berpindah ke PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Surabaya Utara - Rayon Kenjeran sebagai Manajer Rayon. Saat ini bekerja di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pamekasan sebagai Asisten Manajer Konstruksi sejak tahun 2017.

Malang, Januari 2017

Penulis

## UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

- 1) Rektor Universitas Brawijaya Malang, Bapak Prof. Dr. Ir. Mohammad Bisri, M.S.
- 2) Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang, Bapak Prof. Candra Fajri Ananda, SE., MSc., Ph.D.
- 3) Kepala Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang, Bapak Dodi W. Irawanto, SE., M.Com., Ph.D yang telah memberikan dukungan, arahan dan panduan dalam penyusunan karya tulis (tesis) ini.
- 4) Bapak Prof. Dr. Margono Setiawan, SE., SU., selaku ketua komisi pembimbing, yang telah memberikan bimbingan, arahan, saran, serta masukan dalam penyusunan karya tulis (tesis) ini.
- 5) Bapak Dodi W. Irawanto, SE., M.Com., Ph.D selaku anggota komisi pembimbing, yang telah memberikan bimbingan, arahan, saran, serta masukan dalam penyusunan karya tulis (tesis) ini.
- 6) Ibu Dr. Noermijati, SE., MTM selaku dosen penguji-1, yang telah memberikan arahan, saran, serta masukan dalam penyusunan karya tulis (tesis) ini.
- 7) Bapak Dr. Sudjatno, SE., MS selaku dosen penguji-2, yang telah memberikan arahan, saran, serta masukan dalam penyusunan karya tulis (tesis) ini.
- 8) Bapak/Ibu Staf Pengajar Program Magister Manajemen Universitas Brawijaya yang telah banyak memberikan suatu dasar ilmu, pemikiran analitis, dan pengalaman yang lebih baik.
- 9) Bapak/Ibu Staf Administrasi dan staf akademik Program Magister Manajemen yang telah banyak membantu dan mendukung penulis dalam menyelesaikan penulisan penelitian ini.
- 10) Bapak Arief Mudhari, ST., selaku Manajer Area PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Surabaya Utara, dan selaku atasan langsung penulis, yang telah memberikan dukungan, izin, serta bantuan selama penyusunan karya tulis (tesis) ini.

- 11) Bapak/Ibu Pegawai PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara yang telah bersedia menjadi responden dan sumber informasi dalam penulisan penelitian ini.
- 12) Kedua orang tuaku tercinta yakni papa Ir. H. Busman Abu Umar, dan mama Dra. Sri Nerwati, terima kasih untuk cinta, kasih sayang, doa dan didikannya sehingga penulis bisa mewujudkan impian bagi keduanya.
- 13) Keluarga penulis yakni Istri Nyayu Mariyam, ST., M.Eng., dan Ananda Steve Ahmad Muazhzhah yang telah memberikan dukungan penuh dan semangat disertai cinta dan kasih sayang bagi penulis dalam menyelesaikan penulisan tesis ini.
- 14) Kakak tercinta yakni Busrian Oniel, ST., MT., dan adik Fajar Setiawan, ST., dan Fajri Setiadi, SE., terima kasih untuk motivasi dan semangatnya serta telah menjadi bagian hidup yang tak terpisahkan.
- 15) Teman-teman Pascasarjana Magister Manajemen kelas Sabtu-Minggu angkatan 2012, terima kasih telah menjadi teman yang baik, saling memberikan semangat dan motivasi, serta tempat saling bertukar ilmu.
- 16) Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu dalam menyelesaikan penulisan tesis ini.

Penulis berharap penulisan tesis ini dapat dikembangkan lagi sebagai dasar oleh para peneliti kedepannya dalam bidang penelitian ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia. Selanjutnya penulis sangat menyadari bahwa penulisan tesis ini masih jauh dikatakan sempurna. Untuk itu penulis sangat terbuka sekali untuk menerima kritik dan saran, serta tambahan pengetahuan / wawasan dari pihak manapun. Namun meskipun demikian, penulis tetap berharap penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak lain kedepannya.

**Malang, Januari 2017**

**Penulis**



## ABSTRAK

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin meningkat saat ini menunjukkan bahwa era globalisasi telah terjadi dan merupakan suatu tantangan bagi perkembangan setiap Negara untuk menjadi lebih baik lagi, termasuk perusahaan pelayanan seperti PT. PLN (Persero). Salah satu upaya organisasi yaitu dengan meningkatkan kualitas kinerja sumber daya manusia (SDM). Penelitian ini menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasional sebagai variabel intervening.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner terhadap 120 pegawai PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara. Kemudian data dianalisis dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Penelitian ini menguji pengaruh langsung dan tidak langsung.

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dapat memberikan pengaruh dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Gaya kepemimpinan dapat memberikan pengaruh dalam meningkatkan komitmen organisasional. Gaya kepemimpinan dapat memberikan pengaruh dalam meningkatkan kinerja pegawai. Kepuasan kerja tidak dapat memberikan pengaruh dalam meningkatkan kinerja pegawai. Komitmen organisasional dapat memberikan pengaruh dalam meningkatkan kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan tidak dapat memberikan pengaruh secara tidak langsung dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan dapat memberikan pengaruh secara tidak langsung dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui komitmen organisasional.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, Kinerja Pegawai

## ABSTRACT

*The increasing development of science and technology today shows that the era of globalization has occurred and it is a challenge for the development of every State to be better, including service companies such as PT. PLN (Corporation). By improving the human resources performance is one of the efforts of the organization usually does in common. This study analyzes the influence of leadership style on employee performance with job satisfaction and organizational commitment as intervening variable.*

*This research was conducted by using questionnaire to 120 employees of PT. PLN (Corporation) Area of North Surabaya. Then the data is analyzed by using Partial Least Square (PLS). This study examines the direct and indirect effects.*

*The results of this study states that leadership style is able to influence the improving employee job satisfaction. Leadership style can have an effect in increasing organizational commitment. Leadership style is able to influence in improving employee performance. Job satisfaction is not able to give effect in improving employee performance. Organizational commitment can have an effect in improving employee performance. Leadership style is not able to give indirect influence in improving employee performance through job satisfaction. Leadership style is able to give an indirect influence in improving employee performance through organizational commitment.*

**Keywords:** *Leadership Style, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Employee Performance*

## KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kehadiran Allah S.W.T atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyajikan karya ilmiah (tesis) yang berjudul Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara).

Di dalam karya ilmiah (tesis) ini, dibahas mengenai variabel-variabel yang mempengaruhi Kinerja Pegawai dalam konteks manajemen sumber daya manusia. Peran aktivitas-kepuasan kerja dan komitmen organisasional dalam memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Diharapkan karya ilmiah (tesis) ini dapat bermanfaat terhadap perkembangan ilmu pengetahuan khususnya konsep manajemen sumber daya manusia, serta dapat memberikan masukan untuk peningkatan Kinerja Pegawai yang menjadi obyek penelitian.

Sangat disadari bahwa dalam penulisan karya ilmiah (tesis) ini masih banyak kekurangan dan keterbatasan, Oleh karena itu penulis mengharapkan saran yang membangun dari para pembaca agar tulisan ini bermanfaat bagi yang membutuhkan.

Malang, Januari 2017

Penulis

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL.....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN IDENTITAS TIM PENGUJI TESIS.....</b>	<b>iii</b>
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS.....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERUNTUKAN.....</b>	<b>v</b>
<b>RIWAYAT HIDUP.....</b>	<b>vi</b>
<b>UCAPAN TERIMA KASIH.....</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>ix</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>x</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xvi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>	<b>xvii</b>
 <b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Permasalahan .....	11
1.3. Tujuan Penelitian .....	12
1.4. Manfaat Penelitian.....	13
 <b>BAB II TELAAH PUSTAKA</b>	
2.1. Kepemimpinan .....	14
2.2. Kepuasan Kerja.....	20
2.3. Komitmen Organisasional .....	25
2.4. Kinerja Pegawai.....	28
2.5. Penelitian Terdahulu .....	30
 <b>BAB III KERANGKA KONSEPTUAL dan HIPOTESIS</b>	
3.1. Kerangka Konseptual .....	46
3.2. Model Hipotesis dan Pengembangan Model .....	50
3.2.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Pegawai.....	50
3.2.2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasional.....	51
3.2.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai.....	53
3.2.4. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai .....	54
3.2.5. Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai. .	56
3.2.6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja .....	57
3.2.7. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasional.....	57



3.3. Definisi Operasional dan Variabel.....	58
3.3.1. Variabel Gaya Kepemimpinan.....	58
3.3.2. Variabel Kepuasan Kerja.....	59
3.3.3. Variabel Komitmen Organisasional.....	59
3.3.4. Variabel Kinerja Pegawai.....	60

#### **BAB IV METODE PENELITIAN**

4.1. Jenis Penelitian.....	64
4.2. Populasi dan Sampel Penelitian.....	64
4.3. Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data.....	66
4.3.1. Jenis Data.....	66
4.3.2. Teknik Pengumpulan Data.....	67
4.4. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	68
4.5. Metode Statistik.....	70
4.6. Model Spesifikasi.....	71
4.6.1. <i>Inner Model</i> .....	71
4.6.2. <i>Outer Model</i> .....	72
4.6.3. <i>Weight Relation</i> .....	74
4.7. Evaluasi Model Hipotesis Penelitian.....	75
4.8. Model Pengujian Hipotesis.....	76

#### **BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

5.1. Gambaran Umum Perusahaan.....	77
5.1.1. Lokasi Perusahaan.....	78
5.1.2. Struktur Organisasi.....	78
5.1.3. Visi dan Misi PT. PLN (Persero).....	80
5.2. Gambaran Umum Responden.....	80
5.2.1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	80
5.2.2. Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	81
5.2.3. Responden Berdasarkan Usia.....	82
5.2.4. Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	82
5.3. Analisis Data dan Pembahasan.....	83
5.3.1. Analisis Statistik Deskriptif.....	83
5.3.1.1 Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan (X).....	84
5.3.1.2 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja ( $Z_1$ ).....	86
5.3.1.3 Deskripsi Variabel Komitmen Organisasional ( $Z_2$ ).....	87
5.3.1.4 Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai (Y).....	89
5.4. Uji Instrumen Penelitian.....	90
5.4.1. Uji Validitas.....	90
5.4.2. Uji Reliabilitas.....	92
5.5. Analisis Data.....	93
5.5.1. Menilai Outer Model atau Measurement Model.....	93
5.5.2. <i>Discriminant Validity</i> .....	96
5.5.3. <i>Mengevaluasi Composite Reliability, AVE dan Cronbach Alpha</i> .....	98
5.5.4. Pengujian Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ).....	99

5.5.5. Pengujian Hipotesis.....	102
5.5.5.1 Pengujian Pengaruh Langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai).....	104
5.5.5.2 Pengujian Pengaruh Langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional .....	105
5.5.5.3 Pengujian Pengaruh Langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai .....	106
5.5.5.4 Pengujian Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai .....	106
5.5.5.5 Pengujian Pengaruh Langsung Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai .....	107
5.5.5.6 Pengujian Pengaruh Tidak Langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening.....	108
5.5.5.7 Pengujian Pengaruh Tidak Langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening .....	109
5.6. Pembahasan .....	110
5.6.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja .....	110
5.6.2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional.....	112
5.6.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai.....	114
5.6.4. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai.....	116
5.6.5. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai..	118
5.6.6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja .....	120
5.6.7. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasional .....	122
5.7. Keterbatasan Penelitian .....	125
5.8. Implikasi Penelitian.....	125
5.8.1.Implikasi Teoritis .....	126
5.8.2.Implikasi Praktis .....	129

## **BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN**

6.1. Kesimpulan .....	131
6.2. Saran.....	133

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 1.1. Permasalahan Pada Karyawan .....	6
Tabel 1.2. Perbandingan Target dan Realisasi Kinerja Rayon Tahun 2013 dengan 2014.....	10
Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu.....	37
Tabel 3.1. Identifikasi Variabel Penelitian.....	61
Tabel 4.1. Pengambilan sampel secara proporsional.....	65
Tabel 4.2. Persamaan Kerangka Konsep.....	74
Tabel 4.3. Parameter Uji Validitas dalam model Pengukuran PLS.....	75
Tabel 5.1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	81
Tabel 5.2. Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	81
Tabel 5.3. Responden Berdasarkan Usia .....	82
Tabel 5.4. Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	83
Tabel 5.5. Interpretasi Rata-rata Item dalam Variabel penelitian .....	84
Tabel 5.6. Distribusi Frekuensi Item Variabel Gaya Kepemimpinan .....	85
Tabel 5.7. Distribusi Frekuensi Item Variabel Kepuasan Kerja.....	86
Tabel 5.8. Distribusi Frekuensi Item Variabel Komitmen Organisasional .....	88
Tabel 5.9. Distribusi Frekuensi Item Variabel Kinerja Pegawai.....	89
Tabel 5.10. Uji Validitas Variabel .....	91
Tabel 5.11. Uji Reliabilitas Variabel .....	93
Tabel 5.12. <i>Outer Loadings</i> (Mean, STDEV, T-Values).....	95
Tabel 5.13. Nilai <i>Discriminant Validity</i> ( <i>Cross Loading</i> ) .....	97
Tabel 5.14. <i>Goodness of Fit</i> .....	99
Tabel 5.15. Nilai <i>R-Square</i> .....	100
Tabel 5.16. Pengaruh signifikan dan tidak signifikan dari Hipotesis .....	102
Tabel 5.17. Path Coefficient (Mean, STDEV, T-Values).....	104
Tabel 5.18. Pengaruh tidak Langsung.....	108
Tabel 5.19. Pengaruh langsung dan tidak Langsung .....	124

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 3.1. Kerangka Pemikiran Penelitian .....	49
Gambar 4.1. Outer Konstruk Jalur .....	73
Gambar 5.1. Struktur Organisasi .....	79





## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Kuesioner Penelitian
- Lampiran 2 : Model Struktural
- Lampiran 3 : Frekuensi jawaban Responden
- Lampiran 4 : Uji Validitas dan Reliabilitas
- Lampiran 5 : Hasil PLS
- Lampiran 6 : *Survey Employee Engagement Survey*
- Lampiran 7 : Riwayat Hidup



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang**

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin meningkat saat ini menunjukkan bahwa era globalisasi telah terjadi di beberapa Negara dunia. Pada era globalisasi ditandai dengan semakin meningkatnya teknologi informasi, perdagangan, dan transportasi. Dampaknya yaitu seolah-olah jarak yang membatasi dunia seakan begitu sangat mudah untuk ditembus. Selain itu, dampak lainnya yaitu perbatasan antar Negara seakan hilang begitu saja (<http://id.wikipedia.org/wiki/globalisasi>, 2014). Hal ini merupakan suatu tantangan bagi hubungan antar bangsa untuk menjadi lebih baik lagi dalam hubungan internasional baik secara individual, organisasi, dan antar Negara itu sendiri, termasuk Indonesia. Dalam mencapai tujuan tersebut, maka dibutuhkan strategi dalam menerapkan tujuan bersama tersebut dengan dibentuknya suatu organisasi. Organisasi merupakan sekumpulan orang yang disusun dalam suatu kelompok untuk bekerja sama dalam mencapai suatu tujuan bersama yang diatur oleh seorang pemimpin (manajer) (Su'ud, 2000). Setiap organisasi yang ada di Indonesia harus menghadapi tantangan untuk mampu bersaing pada era globalisasi.

Salah satu upaya organisasi agar tidak tertinggal dengan perkembangan tersebut yaitu dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM). Upaya tersebut dapat tercapai disertai dengan kemampuan pemimpin untuk mengembangkan dan mengoptimalkan kemampuan anggotanya dengan efektif dan efisien. Setiap organisasi akan berusaha untuk selalu meningkatkan kinerja SDM (sumber daya manusia) yang ada demi tercapainya

tujuan yang telah ditetapkan organisasi. SDM merupakan faktor yang sangat penting dalam sebuah organisasi baik organisasi dalam skala besar maupun kecil. Pada organisasi berskala besar, unsur yang sangat menentukan dalam proses pengembangan usaha adalah SDM (Nafisah, 2006). Dalam perkembangan dunia usaha akan terealisasi apabila didukung oleh SDM yang berkualitas. SDM merupakan aset yang paling penting dalam suatu organisasi, karena SDM mampu mengendalikan, mempertahankan dan mengembangkan organisasi dalam menghadapi berbagai tuntutan zaman. Oleh karena itu, SDM harus diperhatikan, dijaga, dan dikembangkan.

SDM yang ada di setiap organisasi mempunyai pikiran, perasaan, sikap dan tingkah laku yang berbeda-beda yang ditunjukkan dengan adanya perbedaan kebudayaan bangsa. Pemimpin mempunyai peran untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan dari SDM yang dikelolanya. Peran pemimpin sangat menentukan arah kemajuan organisasi dengan menjaga hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan. Pola yang terbentuk pada hubungan kerja sangat dipengaruhi oleh gaya atau cara seorang pemimpin dalam mengelola organisasinya menuju ke arah visi dan misi yang telah ditetapkan. Pada organisasi publik, bawahan selalu tergantung pada pemimpin dalam melaksanakan pekerjaan. Apabila pemimpin tersebut mampu melaksanakan fungsi-fungsinya dengan baik, maka organisasi tersebut mempunyai kesempatan mencapai sasarannya (Thoha, 2000).

Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku setiap anggotanya atau bawahannya (Alimuddin, 2002). Seorang pemimpin suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila dia mampu mempengaruhi dan mengarahkan bawahannya ke arah tujuan organisasi. Agar organisasi dapat tetap bersaing

maka harus berani menghadapi tantangan dan implikasinya yaitu menghadapi perubahan dan memenangkan persaingan. Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan seperti modal, metode, dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang optimal apabila tidak didukung oleh SDM yang mempunyai kinerja yang optimal didukung dengan manajemen pemimpinnya. Suatu organisasi membutuhkan karyawan yang mempunyai kinerja yang tinggi (Douglas, 2000).

Kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi seseorang atau kelompok dalam usaha mencapai tujuan tertentu. Kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting dalam keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi yang dikelolanya (Menon, 2002), baik yang berorientasi bisnis maupun publik. Pemimpin memegang peran kunci dalam merencanakan dan mengimplementasikan strategi organisasi dalam mencapai visi dan misi (Su'ud, 2000). Hal ini membawa konsekuensi bahwa setiap pemimpin mempunyai kewajiban memberikan perhatian yang optimal dalam membina, menggerakkan, mengarahkan semua potensi SDM dilingkungannya agar terwujud beban kerja yang terarah pada tujuan organisasi. Pemimpin perlu melakukan pembinaan yang maksimal terhadap SDM yang ada agar dapat menimbulkan kepuasan dan komitmen organisasi sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja yang tinggi pada organisasi tersebut.

Seorang pemimpin mempunyai gaya yang berbeda-beda dalam mengelola organisasinya. Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Mannheim dan Halamish (2008) mengemukakan bahwa di antara tiga gaya kepemimpinan yang hierarkis terstruktur dari Bass dan Avolio, pemimpin yang optimal adalah orang yang menunjukkan sebagian besar gaya kepemimpinan transformasional, sedangkan gaya transaksional menghindari pada tingkat yang



lebih rendah. Ismail *et al.* (2011) menyatakan bahwa pada era globalisasi, banyak organisasi menggeser paradigma gaya kepemimpinan mereka dari kepemimpinan transaksional ke kepemimpinan transformasional sebagai cara untuk mencapai strategi dan tujuan. Gaya kepemimpinan transformasional sesuai dengan lingkungan organisasi yang dinamis (Ismail *et al.*, 2011). Kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kekuatan dari suatu organisasi (Naveed, 2011). Kepemimpinan transaksional mendasarkan diri pada prinsip transaksi atau pertukaran antara pemimpin dengan bawahan. Setiap pemimpin dalam memberikan perhatian untuk membina, menggerakkan, dan mengarahkan semua potensi pegawai di lingkungannya memiliki pola yang berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya sesuai kemampuan dan kepribadiannya. Dalam mencapai tujuan organisasi, seorang pemimpin juga harus mempertimbangkan faktor-faktor pendukung untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Faktor pendukung yang ada pada bawahannya salah satunya adalah kepuasan kerja (Naveed, 2011).

Kepuasan kerja merupakan dampak atau hasil dari keefektifan kinerja dan kesuksesan dalam bekerja. Manajemen SDM oleh pemimpin berkisar pada upaya mengelola unsur SDM yang tersedia dengan potensi yang dimiliki sehingga dapat diperoleh SDM yang puas dan memuaskan bagi organisasi. Salah satu tujuan bekerja adalah memperoleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja berkaitan erat antara sikap pegawai terhadap berbagai faktor dalam pekerjaan, antara lain situasi kerja, pengaruh sosial dalam kerja, imbalan dan kepemimpinan (Waridin & Masrukhin, 2006). Meskipun terdapat perbedaan, akan tetapi kalau perbedaan tersebut positif maka SDM akan merasa puas. SDM akan merasa puas apabila mendapatkan sesuatu yang dibutuhkan. Semakin besar kebutuhannya terpenuhi, maka akan semakin puas, atau sebaliknya

(Kusumawati, 2008). Setiap organisasi yang dikelola dengan baik oleh seorang pemimpin harus mampu memberikan kepuasan kepada setiap SDM guna mencapai kinerja terbaik dari setiap SDM yang ada. Kepuasan kerja sangat diperlukan dan penting artinya bagi organisasi, karena setiap pegawai yang merasa puas diharapkan akan dapat bekerja pada kapasitas penuh, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi. Sebaliknya, jika pegawai tidak merasa puas dalam kinerjanya maka akan terjadi kondisi penurunan kinerja mereka (Bass dan Avolio, 1997).

Pada era globalisasi seperti saat ini, setiap organisasi akan berupaya mengelola SDMnya semaksimal mungkin disertai komitmen organisasi untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan, baik organisasi pemerintahan ataupun swasta. PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) atau PT. PLN (Persero) merupakan salah satu organisasi pemerintahan yang mempunyai visi diakui sebagai perusahaan kelas dunia yang bertumbuh-kembang, unggul, dan terpercaya dengan bertumpu pada potensi insani (Direktori Kompetensi PT. PLN (Persero), 2006 tentang Kompetensi Pegawai) yang menangani pelayanan ketenagalistrikan di Indonesia mulai dari pembangkitan, penyaluran dan pendistribusian tenaga listrik kepada pelanggan (Undang-Undang No 30, 2009 tentang Ketenagalistrikan). Peningkatan kualitas pelayanan sedang ditingkatkan oleh PT. PLN (Persero) demi memberikan pelayanan prima kepada pelanggan.

Pada tahun 2014 PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur telah melakukan *Employee Engagement Survey* (EES) untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja, komitmen organisasi, pengaruh gaya kepemimpinan, sehingga dapat mengetahui deskripsi SDM organisasi. Hasil survey menyatakan bahwa masih terdapat beberapa permasalahan (hasil penilaian <70, cukup baik) yang dapat dilihat pada tabel 1.1 berikut ini.

Tabel 1.1. Permasalahan Pada Karyawan

No	Permasalahan Yang Muncul
1.	Atasan belum mengutamakan kepuasan bawahan dalam bekerja
2.	Pegawai belum puas dalam mengatur dan mengendalikan pekerjaan
3.	Atasan kurang antusias terhadap ide-ide baru yang disampaikan bawahan
4.	Pegawai belum puas terhadap volume beban pekerjaan
5.	Cara pandang individu dan organisasi masih sama dengan cara pandang individu dan organisasi lainnya

Sumber : PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur

Beberapa permasalahan tersebut juga dapat menentukan kinerja pegawai dalam mencapai kinerja perusahaan. Kinerja pegawai tersebut dapat dipengaruhi oleh beberapa data (lampiran 6) sesuai hasil penelitian *EES* yang telah dilakukan di tahun 2014 terhadap pegawai PT. PLN (Persero) pada 48 kantor unit dengan pendapatan perusahaan bervariasi yang tersebar di seluruh Jawa Timur dengan topografi perkotaan dan pedesaan. Karakteristik pelanggan di PT. PLN (Persero) di Jawa Timur yaitu terdiri dari rumah tangga, bisnis, sosial, pemerintahan, dan industri.

Beberapa hasil penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan telah dilakukan pada beberapa perusahaan. Penelitian terhadap pegawai Badan Ketahanan Pangan dan Penyuluhan Kabupaten Flores Timur menyatakan bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Openg, 2013). Penelitian tersebut didukung oleh penelitian Maulizar, Said Musnadi, Mukhlis Yunus (2012) terhadap karyawan PT. Bank Syariah Mandiri (BSM) (Persero) Cabang Banda menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian lainnya oleh Indra Kharis, Moch Soe'oad, Ika Ruhana (2015) yang dilakukan terhadap karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Jawa Timur Tbk., cabang Malang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian

Fatima Bushra, Ahmad Usman, Asvir Naveed (2011) terhadap karyawan Bank Lahore Pakistan yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Penelitian tersebut didukung oleh penelitian Muhamad Shobirin, Maria M. Minarsih, dan Azis Fathoni (2016) terhadap karyawan PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional (BTPN), Tbk. Mitra Usaha Rakyat Area Semarang yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Penelitian lainnya oleh Farisa Nuril Amaliyah, Bambang Swasto, Heru Susilo (2014) terhadap karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) (Persero), Tbk. kantor cabang Blitar yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian tersebut berbanding terbalik dengan penelitian Bourantas dan Papalexandris (1993) terhadap organisasi publik yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Penelitian Atmojo (2012) terhadap PT. Perkebunan Nusantara V (Persero) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan komitmen organisasional. Hasil penelitian tersebut didukung oleh beberapa penelitian dengan subjek yang berbeda yaitu Gelaidan (2012) terhadap karyawan sektor awam di Yaman, Subroto (2001) terhadap perawat RSUD Dr. Sardjito dan RS Bethesda, Mohamad (2012) terhadap karyawan instansi pendidikan di Egypt. Namun beberapa hasil penelitian tersebut berbanding terbalik dengan penelitian Utaminingsih (2006) terhadap suatu perguruan tinggi yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional.

Penelitian terhadap pegawai dinas kehutanan Kabupaten Kutai Barat menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap



kepuasan kerja, dan kinerja pegawai (Assegaf, 2014). Kemudian didukung oleh penelitian Yukl (1990) terhadap karyawan perusahaan manufaktur divisi perusahaan besar multinasional, Yuliastuti (2011) terhadap Karyawan Perusahaan Agribisnis Pengolahan Karet di Sumatera Selatan, Rani Mariam (2009) terhadap pegawai kantor pusat PT.Asuransi Jasa Indonesia (Persero), Sudarmadi (2007) terhadap Karyawan Administratif Universitas Semarang, dan Risambessy (2012) terhadap perawat di 6 (enam) RS di Malang Raya. Penelitian lainnya dilakukan oleh Erwin Widiarta, Badia Perizade, dan Zunaidah (2015) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Pertamina RU III Plaju. Namun ketujuh hasil penelitian tersebut berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh Ida Ayu Brahmasari (2008) terhadap karyawan PT. Hai International Wiratama Indonesia. Penelitian tersebut didukung oleh Hadi (2009) terhadap karyawan PT. Bank Central Asia Tbk Wilayah Jawa Timur yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Penelitian terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Pendapatan Propinsi Kalimantan Timur menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Novi, 2005). Hasil penelitian tersebut didukung oleh penelitian Husnawati (2006) terhadap karyawan Perum Pegadaian Kanwil VI Semarang. Penelitian terhadap karyawan Departemen Agama kabupaten Kendal dan Departemen Agama kota Semarang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan (Nafisah, 2006). Penelitian terhadap karyawan biro lingkup departemen pertanian menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Nurjanah, 2008). Hasil penelitian tersebut berbeda dengan penelitian

Noermijati (2014) terhadap pegawai PT. Terminal Peti Kemas Surabaya yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian lain oleh Devi (2009) terhadap karyawan *outsourcing* PT semeru karya buana Semarang yang menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian tersebut didukung oleh penelitian Jerry Marcellinus Logahan, Sherley Marcheline Aesaria (2014) terhadap karyawan PT. Bank Tabungan Negara (BTN) (Persero) Tbk., Ciputat yang menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Perbedaan beberapa subjek penelitian diatas yang berbeda-beda menarik untuk diteliti lebih lanjut, namun dengan subjek yang berbeda. Subjek beberapa penelitian diatas yaitu terhadap karyawan perguruan tinggi, sector industri manufaktur, rumah sakit, dan beberapa perusahaan BUMN seperti PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) dibidang asuransi; PT. Pertamina (Persero) di bidang minyak dan gas bumi; Perum pegadaian pada bidang pembiayaan, emas, dan aneka jasa; PT. BRI (Persero) Tbk., PT. BSM (Persero), PT. BPD Jawa Timur Tbk., PT. BTPN Tbk., dan PT. BTN (Persero) Tbk., pada bidang keuangan. Subjek pada penelitian ini yaitu terhadap pegawai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang jumlah pelanggannya terdiri dari golongan bawah, menengah, dan atas dengan jumlah aset tersebar hampir diseluruh bagian wilayah Indonesia yaitu PT. PLN (Persero). Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya pada seluruh unit yang tersebar di Jawa timur, maka hasil survey diatas perlu dilakukan dengan ruang lingkup wilayah yang lebih kecil dalam upaya mendapatkan hasil yang lebih spesifik. PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara sebagai salah satu perusahaan pelayanan publik dan deskripsi pekerjaannya lebih dominan pada

sisi teknis yang secara langsung melayani pelanggan di lingkungan perkotaan dan pendapatannya didominasi oleh sector bisnis dan industri.

Dalam melakukan evaluasi terhadap pegawainya, di PT. PLN (Persero) diukur dengan menggunakan penilaian talenta pada setiap semesternya. Penilaian kinerja pegawai di PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara dapat dilihat pada tabel 1.2. berikut ini.

Tabel 1.2 Penilaian Talenta Pegawai di PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara

NO	URAIAN (PENILAIAN PEGAWAI)	TAHUN (Pegawai)			
		2013		2014	
		Semester I	Semester II	Semester I	Semester II
1	Perlu Penyesuaian	0	0	0	0
	Persentase	0%	0%	0%	0%
2	Kandidat Potensial	9	8	9	8
	Persentase	6%	5%	5%	5%
3	Potensial	81	87	86	86
	Persentase	52%	52%	52%	50%
4	Optimal	47	51	48	54
	Persentase	30%	30%	29%	31%
5	Sangat Potensial	20	22	21	24
	Persentase	13%	13%	13%	14%
	<b>Total</b>	<b>157</b>	<b>168</b>	<b>164</b>	<b>172</b>
	Pencapaian Kinerja Perusahaan (Realisasi dari Target KPI)	89%	91%	87%	94%

Keterangan Penilaian Pegawai (Sumber : PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara):  
Paling Buruk (Perlu Penyesuaian), Paling Baik (Sangat Potensial)  
KPI : *Key Performance Indicator*.

Berdasarkan tabel 1.2. bahwa semakin banyak penilaian kinerja pegawai dengan kriteria baik (potensial, optimal, sangat potensial) akan berdampak pada kinerja pegawai dalam mencapai tujuan perusahaan.

Saat ini PT. PLN (Persero) telah memanfaatkan teknologi dalam memberikan pelayanan kepada calon dan atau pelanggan, melalui media *contact*

center 123 (telepon dan internet) (website PT. PLN (Persero) (2012)). PT. PLN (Persero) sebagai suatu perusahaan yang hampir 90% aset perusahaan ada di lapangan mengharuskan agar manajemen di sisi lapangan juga harus terorganisir dengan baik (teknis dan non-teknis) dimana bisnis inti lebih banyak terjadi pada lingkungan luar ruangan (*outdoor*). Setiap organisasi sangat tergantung pada SDM yang dimiliki, termasuk PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara, untuk itu perlu dilakukan penelitian guna mengetahui dampak dari SDM dengan melihat dari sisi penilaian kinerja individu dalam meningkatkan kinerja PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara. Judul tesis tersebut yaitu **“Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi pada PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara)”**.

## 1.2. Permasalahan

Berdasarkan latar belakang penelitian, PT. PLN (Persero) kantor induk distribusi yang telah melakukan penelitian dengan responden tersebar pada 48 unit PT. PLN (Persero) di Jawa Timur dengan ruang lingkup pekerjaan melakukan pelayanan terhadap unit yang tersebar dengan topografi pedesaan dan perkotaan. Hasilnya masih terdapatnya 6 (enam) permasalahan pada pegawai. PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara merupakan salah satu dari 48 unit tersebut yang berada di lingkungan perkotaan dengan dominasi pendapatan pelanggan pada bisnis dan industri.

PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara merupakan salah satu perusahaan pelayanan (publik) dengan jumlah karyawan yang cukup besar yang diharapkan mampu memberikan pelayanan yang maksimal kepada pelanggan ketenagalistrikan. Berdasarkan data perusahaan terlihat bahwa

jumlah pegawai di tahun 2013 dan 2014 secara berurutan adalah 164 dan 172 orang dengan realisasi kinerja pegawai yang berbeda (PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara, 2014).

Melihat fenomena gaya kepemimpinan Manajer PT. PLN (Persero) Area SBU dengan karakteristik pelanggan perkotaan serta realisasi penilaian kinerja pegawai yang berbeda setiap semesternya, maka perlu dilakukan penelitian untuk mengetahui faktor yang menentukan perubahan tersebut. Beberapa potensi faktor pengaruhnya yaitu karena gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kepuasan, dan komitmen organisasional yang akan menentukan penilaian terhadap kinerja pegawai itu sendiri. Berdasarkan uraian latar belakang dengan permasalahan tersebut, maka pertanyaan peneliti yang menjadi perhatian dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai?
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasional pegawai ?
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
4. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai ?
5. Apakah komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai ?
6. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja ?
7. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasional ?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini untuk mendapatkan gambaran yang mendalam dan memberikan bukti empiris mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap



kinerja pegawai melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasional sebagai variabel *intervening* yaitu sebagai berikut :

1. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai.
2. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasional pegawai.
3. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.
4. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.
5. Menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai.
6. Menganalisis pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.
7. Menganalisis pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasional.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Berdasarkan permasalahan yang dibahas pada penelitian ini, maka manfaat penelitian ini yaitu sebagai berikut :

1. Kegunaan teoritis, dapat memperkaya studi tentang manajemen, khususnya yang terkait dengan kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja pegawai.
2. Kegunaan praktis, hasil penelitian ini untuk dapat memberikan masukan yang berarti bagi manajemen PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara mengenai persepsi gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja pegawai untuk meningkatkan kinerja perusahaan.
3. Sebagai bahan referensi bagi penelitian yang akan datang.

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA

#### 2.1. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan suatu proses untuk mempengaruhi orang-orang ataupun kelompok guna mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Penggunaan pendekatan atau perspektif yang beragam atas kepemimpinan, selain dapat melahirkan definisi kepemimpinan yang beragam, namun juga dapat melahirkan teori kepemimpinan yang beragam pula. Setiap pendekatan yang digunakan melahirkan berbagai macam teori kepemimpinan. Luthans (2006) mendefinisikan kepemimpinan sebagai sekelompok proses, kepribadian, pemenuhan, perilaku tertentu, persuasi, wewenang, pencapaian tujuan, interaksi, perbedaan peran, inisiasi struktur, dan kombinasi dari dua atau lebih dari hal-hal tersebut. Khuntia dan Suar (2004) menyatakan bahwa semua teori mengenai kepemimpinan menekankan pada tiga gagasan yang dibangun baik secara bersama-sama maupun terpisah yaitu rasionalitas, perilaku, dan kepribadian pemimpin; rasionalitas, perilaku, dan kepribadian pengikut; dan faktor-faktor yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas, iklim organisasi, dan budaya. Menurut Rivai dan Mulyadi (2012), kepemimpinan pada dasarnya melibatkan orang lain, melibatkan distribusi kekuasaan yang tidak merata antara pemimpin dan anggota kelompok, menggerakkan kemampuan dengan menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi tingkah laku bawahan, dan menyangkut nilai. Empat sifat umum yang mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi yaitu kecerdasan; kedewasaan; motivasi diri dan dorongan berprestasi; dan sikap hubungan kemanusiaan.

Dalam teori jalur tujuan (*Path Goal Theory*) yang dikembangkan oleh Robert House (1971, dalam Kreitner dan Kinicki, 2005) menyatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius.

Gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana dia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinnya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar. Ada beberapa jenis gaya kepemimpinan politis yang digunakan seorang pemimpin dengan bawahannya. James MacGregor Burns dalam Luthans (2006) mengidentifikasi dua jenis kepemimpinan politis, yaitu transaksional dan transformasional. Kepemimpinan transaksional mencakup hubungan pertukaran antara pemimpin dan pengikut, tetapi kepemimpinan transformasional lebih mendasarkan pada pergeseran nilai dan kepercayaan pemimpin, serta kebutuhan pengikutnya. Menurut Luthans (2006) karakteristik dan pendekatan pemimpin transaksional yaitu penghargaan kontingen (kontrak pertukaran penghargaan dengan usaha yang dikeluarkan, menjanjikan penghargaan untuk kinerja baik, mengakui pencapaian atau prestasi); manajemen aktif (mengawasi dan mencari pelanggaran terhadap aturan dan standar, mengambil tindakan korektif); manajemen pasif (intervensi hanya jika standar tidak dipenuhi); sesuka hati (menghindari tanggung jawab, menghindari pengambilan keputusan). Karakteristik dan pendekatan pemimpin transformasional yaitu kharisma (memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, mendapatkan respek dan kepercayaan); inspirasi (mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha, mengekspresikan tujuan penting dalam cara yang sederhana); Stimulasi intelektual (menunjukkan inteligensi,

rasional, pemecahan masalah secara hati-hati); memperhatikan individu (menunjukkan perhatian terhadap pribadi, memperlakukan karyawan secara individual, melatih, menasehati).

Menurut Robbins dan Judge (2008), kepemimpinan transformasional lebih unggul daripada kepemimpinan transaksional, dan menghasilkan tingkat upaya dan kinerja para pengikut yang melampaui apa yang bisa dicapai kalau pemimpin hanya menerapkan pendekatan transaksional. Hughes *et al.* (2012) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional memiliki visi, keahlian retorika, dan pengelolaan kesan yang baik dan menggunakannya untuk mengembangkan ikatan emosional yang kuat dengan pengikutnya. Antonakis *et al.* (2003) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai sebuah perilaku yang bersifat proaktif, meningkatkan perhatian atas kepentingan bersama kepada para pengikut, dan membantu para pengikut mencapai tujuan pada tingkatan yang paling tinggi. Nguni (2005) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional memerlukan peningkatan level motivasi dari para pengikut melebihi nilai yang dipertukarkan dan melebihi dari apa yang diharapkan oleh para pengikut, dengan demikian para pengikut dapat mencapai kinerja pada level yang lebih tinggi dan terwujudnya aktualisasi diri.

Yukl (2010) mengemukakan bahwa para pemimpin transformasional membuat para pengikut menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan dan membujuk pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingan diri sendiri demi organisasi. Rivai dan Mulyadi (2012) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dengan apa yang sesungguhnya diharapkan bawahan itu dengan meningkatkan nilai tugas, dengan mendorong bawahan mengorbankan kepentingan diri sendiri demi kepentingan organisasi yang dibarengi dengan menaikkan tingkat

kebutuhan bawahan ke tingkat yang lebih baik. Para pemimpin transformasional yang sesungguhnya yakni ketika mereka memberikan kesadaran tentang apa itu benar, baik, indah, ketika mereka membantu meninggikan kebutuhan dari para bawahan dalam mencapai apa yang diinginkan dan dalam mencapai aktualisasi, para pemimpin membantu dalam mencapai tingkat kedewasaan moral yang lebih tinggi, dan ketika para pemimpin itu mampu menggerakkan para bawahannya untuk melepaskan kepentingan diri mereka sendiri untuk kebaikan group, organisasi, maupun masyarakat (Sopiah, 2008).

Menurut Robbins dan Judge (2008), pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk tidak mengutamakan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Mereka menaruh perhatian terhadap kebutuhan pengembangan diri para pengikutnya, mengubah kesadaran para pengikut atas isu-isu yang ada dengan cara membantu orang lain memandang masalah lama dengan cara yang baru, serta mampu menyenangkan hati dan menginspirasi para pengikutnya untuk bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan bersama. Luthans (2006) menyimpulkan bahwa pemimpin transformasional yang efektif memiliki karakter visioner, mampu mengidentifikasi dirinya sebagai alat perubahan, berani, mempercayai orang, motor penggerak nilai, pembelajar sepanjang masa, memiliki kemampuan menghadapi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian.

Yukl (2010) mengemukakan beberapa pedoman bagi para pemimpin yang berusaha untuk menginspirasi dan memotivasi pengikut, yaitu menyatakan visi yang jelas dan menarik; menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat dicapai; bertindak secara rahasia dan optimis; memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut; menggunakan tindakan dramatis dan simbolis untuk



menekankan nilai-nilai penting; memimpin dengan memberikan contoh; memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi itu.

Menurut Robbins dan Judge (2008), terdapat empat komponen kepemimpinan transformasional, yaitu pengaruh ideal (perilaku pemimpin yang memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, serta mendapatkan respek dan kepercayaan bawahan); motivasi inspirasional (perilaku pemimpin yang mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menyampaikan visi bersama secara menarik dengan menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan upaya bawahan, dan menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan yang menghasilkan kemajuan penting bagi organisasi); stimulasi intelektual (perilaku pemimpin yang mampu meningkatkan kecerdasan bawahan untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi mereka, meningkatkan rasionalitas, dan pemecahan masalah secara cermat); pertimbangan individual (perilaku pemimpin yang memberikan perhatian pribadi, memperlakukan masing-masing bawahan secara individual sebagai seorang individu dengan kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda, serta melatih dan memberikan saran).

Kepemimpinan transaksional berdasarkan pada prinsip transaksi atau pertukaran antara pemimpin dengan bawahan. Pemimpin memberikan imbalan atau penghargaan tertentu (misalnya, bonus) kepada bawahan jika bawahan mampu memenuhi harapan pemimpin (misalnya, kinerja karyawan tinggi). Di sisi lain, bawahan berupaya memenuhi harapan pemimpin disamping untuk memperoleh imbalan atau penghargaan, dan untuk menghindarkan diri dari sanksi atau hukuman.

Kepemimpinan transaksional memiliki dua karakter yang dinamakan *contingent reward* dan *management by exception*. Pemimpin transaksional yang mempunyai karakter *contingent reward* akan menjelaskan tujuan dan sasaran

yang hendak dicapainya dan mengarahkan bawahan untuk mencapainya. Besar kecilnya imbalan (*reward*) akan tergantung pada (*contingent*) sejauh mana bawahan mencapai tujuan dan sasaran tersebut (Bass et al, 2003; Humpreys, 2002; Yammarino et al., 1993). Pemimpin transaksional berkarakter *management by exception* dapat dibagi menjadi dua sifat, yaitu aktif dan pasif. Pada *active management by exception*, pemimpin menetapkan tujuan dan sasaran yang hendak dicapai berikut standar kerja yang harus dipatuhi. Jika terjadi penyimpangan, pemimpin tidak segan menjatuhkan sanksi kepada bawahan. Pemimpin dengan sifat seperti ini akan cenderung mengawasi bawahan dengan ketat dan segera melakukan tindakan korektif apabila muncul penyimpangan, kekeliruan, atau kesalahan. Sementara *passive management by exception* pemimpin menghindari tindakan korektif dengan bawahan selama tujuan dan sasaran yang disepakati bersama tercapai (Bass et al., 2003; Humpreys, 2002; Yammarino et al., 1993).

Gaya kepemimpinan dapat memberikan pengaruh terhadap perkembangan suatu organisasi, seperti perusahaan swasta, sektor pendidikan, maupun perusahaan dalam lingkungan Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Pada perusahaan Badan Ketahanan Pangan dan Penyuluhan Kabupaten Flores Timur bahwa gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja pegawai (Yosef Sadi Openg, 2013). Pada sektor pendidikan, gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan administratif universitas Semarang (Sudarmadi, 2007). Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan pada suatu universitas, maka akan berdampak baik terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada universitas tersebut. Pada perusahaan BUMN, gaya kepemimpinan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan penelitian Rani Mariam (2009) pada

kantor pusat PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) yang bergerak di bidang asuransi. Pada perusahaan BUMN lainnya di sektor perbankan, gaya kepemimpinan juga memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Vicke Natalia Stevanie, 2014). Penelitian tersebut dilakukan terhadap karyawan Bank Rakyat Indonesia yang mempunyai kewenangan untuk menerima simpanan uang, meminjamkan uang, dan menerbitkan promes. Pada sektor minyak dan gas bumi, gaya kepemimpinan juga dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan (Erwin Widiarta, Badia Perizade, dan Zunaidah, 2015). Penelitian tersebut dilakukan terhadap karyawan PT. Pertamina (Persero).

## **2.2. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting (Luthans, 2006). Rivai dan Mulyadi (2012) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah penilaian dari pekerja tentang seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya.

Gibson *et al.* (2009) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap para pekerja mengenai pekerjaannya yang dihasilkan dari persepsi mereka terhadap pekerjaannya berdasarkan faktor-faktor yang terdapat dalam lingkungan kerja seperti gaya penyelia, kebijakan dan prosedur, afiliasi kelompok kerja, kondisi kerja, dan manfaat lainnya bagi pekerja. Wexley dan Yulk (1992) dalam Waridin dan Masrukhin (2006) menyatakan kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Masing-masing individu

memiliki tingkat kepuasan berbeda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku dalam dirinya. Semakin banyak aspek yang sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi kepuasan kerjanya. Dari deskripsi tersebut dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dengan mempertimbangkan aspek yang ada didalam pekerjaannya sehingga timbul dalam dirinya suatu perasaan senang atau tidak senang terhadap situasi kerja dan rekan sekerjanya.

Menurut Porter (1961) dalam Ardana *dkk.* (2008), kepuasan kerja adalah selisih dari sesuatu yang seharusnya ada dengan sesuatu yang sesungguhnya ada (faktual). Semakin kecil selisih kondisi yang seharusnya ada dengan kondisi yang sesungguhnya ada (faktual), seseorang cenderung merasa semakin puas. Garboua dan Montmarquette (2004) menyatakan bahwa kepuasan kerja menggambarkan perasaan pekerja yang didasari atas pengalaman kerjanya. Lawler dalam Robbins (1996), mengatakan ukuran kepuasan sangat didasarkan atas kenyataan yang dihadapi dan diterima sebagai kompensasi usaha dan tenaga yang diberikan. Kepuasan kerja tergantung dari kesesuaian atau keseimbangan (*equity*) antara yang diharapkan dengan kenyataan. Indikasi kepuasan kerja biasanya dikaitkan dengan tingkat absensi, tingkat perputaran tenaga kerja, disiplin kerja, loyalitas dan konflik dilingkungan kerja.

Robbins dan Judge (2008) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Dalam konsep tersebut, pekerjaan seseorang lebih dari sekedar aktivitas mengatur kertas, menulis kode program, menunggu pelanggan, atau mengendarai sebuah truk. Setiap pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan kerja dan atasan-atasan, mengikuti peraturan dan kebijaksanaan-kebijaksanaan organisasional, memenuhi standar-standar kinerja, menerima

kondisi-kondisi kerja yang kurang ideal.. Hal ini berarti bahwa penilaian seorang karyawan tentang seberapa dia merasa puas atau tidak puas dengan pekerjaan merupakan penyajian yang rumit dari sejumlah elemen pekerjaan yang berlainan. Luthans (2006) menyatakan terdapat tiga dimensi kepuasan kerja, yaitu pertama: kepuasan kerja merupakan respons emosional terhadap situasi dan kondisi kerja. Dengan demikian, kepuasan kerja dapat dilihat dan dapat diduga. Kedua: kepuasan kerja sering ditentukan menurut seberapa baik hasil yang dicapai memenuhi atau melampaui harapan. Ketiga: kepuasan kerja mewakili beberapa sikap yang berhubungan.

Lebih lanjut, Luthans (2006) mengemukakan bahwa karyawan yang tingkat kepuasannya tinggi cenderung memiliki kesehatan fisik yang lebih baik, mempelajari tugas yang berhubungan dengan pekerjaan baru dengan lebih cepat, memiliki sedikit kecelakaan kerja, mengajukan lebih sedikit keluhan, meningkatkan kinerja, mengurangi pergantian karyawan dan ketidakhadiran. Upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja, diantaranya yaitu membuat pekerjaan menjadi menyenangkan; memiliki gaji, benefit, dan kesempatan promosi yang adil; menyesuaikan orang dengan pekerjaan yang sesuai dengan minat dan keahlian mereka; mendesain pekerjaan agar menarik dan menyenangkan.

Hughes *et al.* (2012) menyatakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan sikap seseorang mengenai kerja, dan ada beberapa alasan yang membuat kepuasan kerja merupakan konsep yang penting bagi pemimpin. Penelitian menunjukkan pekerja yang puas lebih cenderung bertahan bekerja untuk organisasi. Pekerja yang puas juga cenderung terlibat dalam perilaku organisasi yang melampaui deskripsi tugas dan peran mereka, serta membantu mengurangi beban kerja dan tingkat stres anggota lain dalam organisasi. Pekerja



yang tidak puas cenderung bersikap menentang dalam hubungannya dengan kepemimpinan dan terlibat dalam berbagai perilaku yang kontra produktif. Ketidakpuasan juga alasan utama seseorang meninggalkan organisasi.

Castillo dan Cano (2004) mengemukakan beberapa faktor yang menyebabkan kepuasan dan ketidakpuasan kerja, yaitu pengakuan / *recognition* (tindakan berupa pujian ataupun sikap menyalahkan yang disampaikan oleh atasan, rekan sejawat, manajemen, klien, dan atau masyarakat umum); pencapaian / *achievement* (segala upaya yang dilakukan untuk meraih keberhasilan termasuk mengambil sikap atas kegagalan yang terjadi); kesempatan berkembang / *possibility of growth* (adanya kesempatan untuk berkembang yang tercermin dari perubahan status; kemajuan / *advancement* (perubahan nyata yang terjadi pada status pekerjaan); gaji / *salary* (konsekuensi dari kompensasi yang memainkan peran utama); hubungan antar pribadi / *interpersonal relations* (hubungan yang terjalin antara atasan, bawahan, dan rekan sejawat); pengawasan / *supervision* (kemampuan pengawas dalam mendelegasikan tanggung jawab dan membimbing bawahan); tanggung jawab / *responsibility* (kepuasan yang timbul berasal dari adanya kendali dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu pekerjaan); administrasi dan kebijakan / *policy and administration* (tindakan dimana beberapa aspek atau secara keseluruhan berdampak pada kepuasan kerja); kondisi kerja / *working condition* (berhubungan dengan kondisi kerja secara fisik seperti fasilitas kerja dan kualitas pekerjaan); pekerjaan itu sendiri / *work itself* (kinerja pekerjaan secara nyata yang berhubungan dengan kepuasan kerja).

Schleicher *et al.* (2004); Luthans (2006); Robbins dan Judge (2008); Azeem (2010) mengungkapkan bahwa terdapat lima komponen kepuasan kerja, yaitu pembayaran (*Pay*) merupakan sejumlah upah yang diterima dan tingkat di

mana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi. Hal ini merupakan sesuatu yang wajar bagi setiap pegawai dimana para pegawai mengharapkan pembayaran yang diterima sesuai dengan beban kerja yang mereka dapatkan. Pekerjaan (*Job*), suatu pekerjaan yang diberikan dianggap menarik, memberikan kesempatan untuk pembelajaran bagi pegawai serta kesempatan untuk menerima tanggung jawab atas pekerjaan. Pegawai akan merasa senang dan tertantang bila diberikan pekerjaan yang dapat membuat mereka mengerahkan semua kemampuannya. Kesempatan promosi (*Promotion opportunities*) merupakan adanya kesempatan bagi pegawai untuk maju dan berkembang dalam organisasi. Atasan (*Supervisor*), seorang atasan harus mampu menunjukkan minat dan perhatian tentang pegawai, memberikan bantuan teknis, serta peran dalam memperlakukan pegawai, mempengaruhi perilaku pegawai dalam pekerjaannya sehari-hari. Selain itu atasan dituntut memiliki kemampuan dalam melakukan pengambilan keputusan yang secara langsung maupun tidak langsung berdampak kepada para bawahannya. Rekan kerja (*Co-workers*), yang digambarkan dengan sejauh mana rekan kerja pandai secara teknis, bersahabat, dan saling mendukung dalam lingkungan kerja. Peranan rekan kerja dalam interaksi yang terjalin diantara pegawai mempengaruhi tingkat kepuasan yang dirasakan pegawai.

Celluci, Anthony J dan David L, Devries (1974) dalam Fuad Mas'ud (2004) merumuskan indikator-indikator kepuasan kerja yaitu kepuasan dengan gaji (*satisfaction with pay*), kepuasan dengan promosi (*satisfaction with promotion*), kepuasan dengan rekan sekerja (*satisfaction with co-wokers*), kepuasan dengan penyelia (*satisfaction with supervisor*), dan kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri (*satisfaction with work itself*).

Kepuasan kerja dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Andi Syarifah Farah Dhiba Assegaf, Achmad Djumlani, dan DB. Paranoan (2014) terhadap pegawai dinas kehutanan Kabupaten Kutai Barat. Pada perusahaan BUMN, kepuasan kerja juga dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Ari Husnawati (2006) terhadap karyawan Perum Pegadaian Kanwil VI Semarang dimana kepuasan kerja dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari atasan kepada bawahan, sehingga hal ini berdampak bahwa karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.

### **2.3. Komitmen Organisasional**

Menurut Mowday, Porter dan Steers (1982) komitmen organisasional adalah kepercayaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi, kesediaan untuk melakukan upaya ekstra demi untuk tetap menjadi anggota atau bagian dari organisasi. McNeese-Smith (1996) mendefinisikan komitmen sebagai ukuran kekuatan identifikasi karyawan untuk terlibat dalam tujuan dan nilai-nilai organisasi. Komitmen menurut Mowday et al (1979) adalah kepercayaan yang kuat terhadap organisasi dan terhadap nilai serta tujuan organisasi, keinginan untuk memberikan usaha terbaik terhadap organisasi, hasrat yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan (pekerjaan) dalam organisasi.

Yousef (2000) mengemukakan bahwa pekerja dengan komitmen yang tinggi akan cenderung lebih sesuai dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi, mau memberikan usaha lebih kepada organisasi dan berupaya memberikan manfaat kepada organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dengan komitmen tinggi akan bertanggung jawab dalam pekerjaannya. Menurut Mobley (1977)

keinginan untuk mengakhiri tugas atau meninggalkan organisasi berhubungan negatif dengan kepuasan kerja. Individu yang merasa terpuaskan dengan pekerjaan yang cenderung untuk bertahan dalam organisasi. Sedangkan individu yang merasa kurang terpuaskan dengan pekerjaannya akan memilih untuk keluar dari organisasi.

Setiap individu mencari organisasi yang dapat memenuhi kebutuhan dan keinginannya dan memungkinkan penggunaan atau pemanfaatan secara maksimal keterampilan dan kemampuannya. Komitmen terhadap organisasi terbangun bila masing-masing individu mengembangkan tiga sikap yang saling berhubungan terhadap organisasi (Morrow, Mc Elroy & Blum, 1988) yaitu pemahaman atau penghayatan dari tujuan perusahaan (*identification*), perasaan terlibat dalam suatu pekerjaan (*involvement*), perasaan loyal (*loyalty*) yang menganggap bahwa perusahaan adalah tempat kerja dan tempat tinggal

Husselid dan Day (McKenna and Nich, 2000) menyatakan bahwa komitmen pegawai dapat mengurangi keinginan untuk melepaskan diri dari organisasi atau unit kerja. Mereka cenderung menunjukkan keterlibatan yang tinggi diwujudkan dalam bentuk sikap dan perilaku. Selain itu pegawai yang menunjukkan sikap komitmennya akan merasa lebih senang dengan pekerjaan mereka, berkurangnya membuang-buang waktu dalam bekerja dan berkurangnya kemungkinan untuk meninggalkan lingkungan kerja. Shadur, Kinzle dan Rodwell (1999) memberikan pengertian bahwa pegawai yang mempunyai komitmen terhadap satuan kerja menunjukkan kuatnya pengenalan dan keterlibatan pegawai dalam satuan kerja yang dinyatakan bahwa pegawai yang memiliki komitmen terhadap satuan kerja kemungkinan untuk tetap bertahan lebih tinggi dari pada pegawai yang tidak mempunyai komitmen. Menurut Husselid dan Day (McKenna and Nich, 2000) dinyatakan bahwa

komitmen pegawai dapat mengurangi keinginan untuk melepaskan diri dari organisasi atau unit kerja. Mereka cenderung menunjukkan keterlibatan yang tinggi diwujudkan dalam bentuk sikap dan perilaku.

Menurut Luthans (2002) bahwa sebagai suatu sikap, komitmen organisasi merupakan suatu hasrat atau motif yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi; suatu keinginan untuk menunjukkan usaha tingkat tinggi atas nama organisasi; dan keyakinan yang kuat dalam menerima nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi. Beberapa karakteristik pribadi dianggap memiliki hubungan dengan komitmen, penelitian yang dilakukan Mowday, Porter, dan Steers (Temaluru, 2001) menunjukkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi komitmen seseorang terhadap organisasi yaitu usia dan masa kerja, tingkat pendidikan, jenis kelamin, peran individu tersebut di organisasi, faktor lingkungan pekerjaan akan berpengaruh terhadap sikap individu pada organisasi.

Berdasarkan beberapa teori di atas dapat dikatakan bahwa komitmen merupakan suatu keadaan di mana karyawan memihak dan peduli kepada organisasi tertentu dan beberapa tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam suatu organisasi. Komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja setiap bagian pada Bank Syariah di Riau (Kamaliah, 2012). Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik komitmen organisasional pegawai terhadap suatu organisasi, maka akan semakin meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri dalam mencapai tujuan suatu organisasi. Dampak komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja karyawan juga terjadi pada salah satu perusahaan BUMN, yaitu PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Bitung (Irvan Trang, 2012).



## 2.4. Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan tolak ukur tingkat pencapaian hasil suatu organisasi sesuai dengan visi dan misi organisasi. Kinerja menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah sesuatu yang hendak dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan kerja. Kinerja dipergunakan manajemen untuk melakukan penilaian secara periodik mengenai efektivitas operasional suatu organisasi dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan kinerja, organisasi dan manajemen dapat mengetahui sejauh mana keberhasilan dan kegagalan karyawannya dalam menjalankan amanah yang diterima.

Kinerja didefinisikan sebagai kontribusi terhadap hasil akhir organisasi dalam kaitannya dengan sumber yang dihabiskan (Bain, 1982 dalam McNeese-Smith, 1996) dan harus diukur dengan indikator kualitatif dan kuantitatif (Belcher, 1987; Cohen 1980 dalam McNeese-Smith, 1996). Maka pengembangan instrument dilakukan untuk menilai persepsi pekerjaan akan kinerja diri mereka sendiri dalam kaitannya dengan item-item seperti *output*, pencapaian tujuan, pemenuhan *deadline*, penggunaan jam kerja dan ijin sakit.

Untuk dapat mengetahui kinerja seseorang atau organisasi, perlu diadakan pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (*mission accomplishment*) melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun suatu proses. Maksudnya setiap kegiatan organisasi harus dapat diukur dan dinyatakan keterkaitannya dengan pencapaian arah organisasi di masa yang akan datang yang dinyatakan dengan pencapaian visi dan misi organisasi. Produk dan jasa yang dihasilkan akan kurang berarti apabila tidak ada kontribusinya terhadap pencapaian visi dan misi organisasi.

Kinerja karyawan mengacu pada prestasi seseorang yang diukur berdasarkan standar dan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja sumber daya manusia tinggi dimaksudkan guna meningkatkan perusahaan secara keseluruhan (Fuad Mas'ud, 2004). Menurut Waldman (1994) kinerja merupakan gabungan perilaku dengan prestasi dari apa yang diharapkan dan pilihannya atau bagian syarat-syarat tugas yang ada pada masing-masing individu dalam organisasi. Sedangkan menurut Mangkunegara (2001) kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Soeprihantono (1988) mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standard, target/sasaran/kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan meliputi strategi organisasi, (nilai tujuan jangka pendek dan jangka panjang, budaya organisasi dan kondisi ekonomi) dan atribut individual antara lain kemampuan dan ketrampilan. Kinerja bisa meningkatkan kepuasan para karyawan dalam organisasi dengan kinerja tinggi daripada organisasi dengan kinerja rendah (Ostroff, 1992).

Kinerja karyawan mengacu pada mutu pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan didalam implementasi mereka melayani program sosial. Memfokuskan pada asumsi mutu bahwa perilaku beberapa orang lain yang lebih pandai daripada yang lainnya dan dapat diidentifikasi, digambarkan, dan terukur. Aspek dalam kinerja karyawan yaitu proaktif dalam pendekatan pekerjaan; bermanfaat dari pengawasan; merasa terikat dalam melayani klien; berhubungan baik

dengan staf lain; menunjukkan ketrampilan dan pengetahuan inti bekerja aktivitas; menunjukkan kebiasaan bekerja yang baik; dan mempunyai sikap positif dalam pekerjaan.

## 2.5. Penelitian Terdahulu

Berikut beberapa hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini yaitu sebagai berikut :

1. Penelitian Yosef Sadi Openg (2013) menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai penyuluh pertanian lapangan pada 74 pegawai Badan Ketahanan Pangan dan Penyuluhan Kabupaten Flores Timur dengan hasil penelitian bahwa Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
2. Penelitian Fatima Bushra, Ahmad Usman, dan Asvir Naveed (2011) dengan judul *Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore* (Pakistan) yang dilakukan terhadap 133 responden menemukan bahwa Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional.
3. Penelitian Kamaliah (2012) menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap komitmen organisasional dan kinerja yang dilakukan terhadap 90 bagian pada 8 (delapan) Bank Syariah di Riau menemukan bahwa gaya Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja per bagian baik secara langsung maupun melalui komitmen organisasional, dan Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja per bagian.

4. Penelitian Hamid Mahmood Hamid Gelaidan (2012) dengan judul *The Moderating Effects of Organisational Culture on The Relationship between Leadership Style and Employee Commitment to Change of Public Sector In Yemen* menemukan bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan melalui kebudayaan organisasi.
5. Penelitian Purwanto dan Adisubroto (2001) menganalisis hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan komitmen organisasi terhadap perawat RSUD Dr. Sardjito dan RS Bethesda menemukan bahwa Kepemimpinan Transformasional dan transaksional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.
6. Penelitian Andi Syarifah Farah Dhiba Assegaf, Achmad Djumlani, dan DB. Paranoan (2014) menganalisis gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap peningkatan kinerja 121 pegawai Dinas Kehutanan Kabupaten Kutai Barat menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
7. Penelitian Mohamad Saad Mohamad (2012) dengan judul *Transformational Leadership and Employees' Job Satisfaction and Commitment: A Structural Equation Investigation* terhadap 160 responden karyawan instansi pendidikan di Egypt menemukan bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja.
8. Penelitian Andrew Hale Feinstein (2007) dengan judul *A study relationship between job satisfaction and organizational commitment among restaurant employees* menemukan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

9. Penelitian Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008) menganalisis pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja 325 karyawan serta dampaknya pada kinerja perusahaan PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
10. Penelitian Sudarmadi (2007) menganalisis pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan yang dilakukan kepada 110 responden pada bagian Administratif Universitas Semarang menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja.
11. Penelitian Ratna Kusumawati (2008) menganalisis pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan RS. Roemani Semarang menemukan bahwa Budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
12. Penelitian Nurjanah (2008) menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan terhadap 240 responden pada biro lingkup departemen pertanian menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi dan kinerja karyawan, komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
13. Penelitian Ari Husnawati (2006) menganalisis pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening terhadap 102 karyawan Perum Pegadaian

Kanwil VI Semarang menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai serta komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

14. Penelitian Susilo Toto Raharjo, dan Durrotun Nafisah (2005) menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai terhadap 106 pegawai Departemen Agama Kabupaten Kendal dan Departemen Agama Kota Semarang menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai.
15. Penelitian Rani Mariam (2009) menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening terhadap 115 karyawan kantor pusat PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) responden menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, serta Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
16. Penelitian Anna Suzanthi Daru Pangestuti, Armanu, Achmad Sudiro, Noermijati (2014) dengan judul *The Role of Work Commitment and Work Motivation in Mediate the Influence of Transformational Leadership on the Performance* terhadap 131 karyawan PT. Terminal Peti Kemas Surabaya menemukan hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan mediasi komitmen pegawai terhadap kinerja pegawai, namun gaya kepemimpinan secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
17. Penelitian Utaminingsih (2006) menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap gaya kepemimpinan, kepercayaan, dan komitmen organisasi



terhadap dosen tetap yayasan PTS Jenjang S1 menemukan bahwa Secara statistik ditemukan perbedaan secara signifikan antara kedua sampel, dimana Australia mempunyai rata-rata skor yang lebih tinggi pada semua variabel dibandingkan Hongkong.

18. Penelitian Eva Kris Diana Devi (2009) menganalisis pengaruh kepuasan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening terhadap karyawan Outsourcing PT. Semeru Karya Buana Semarang menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, serta komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
19. Penelitian Bourantas, Dimitris and Papalexanderis, Nancy (1993) dengan judul *Differences In Leadership Behavior And Influence Between Public And Private Organization In Greece* menemukan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan dan komitmen karyawan dimana pada organisasi publik kurang signifikan dibandingkan dengan organisasi swasta.
20. Penelitian Yuliasti (2011) menganalisis pengaruh *Locus of Control* dan *Transformational Leadership* terhadap Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan Perusahaan Agribisnis Pengolahan Karet di Sumatera Selatan dengan jumlah responden 150 orang menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
21. Penelitian Insan, A Nur; Astuti, Endang Siti; Raharjo, Kusdi; Hamid, Djamhur (2013) menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja,

dan kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Sulawesi Selatan dengan jumlah responden 270 orang menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja.

22. Anugrah (2014) menganalisis pengaruh gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Pabrik Gula Semboro – Jember menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja.
23. Penelitian Agustina Risambessy; Bambang Swasto; Armanu Thoyib; Endang Siti Astuti (2012) menganalisis *the Influence of Transformasional Leadership Style, Motivation, Burnout towards Job Satisfaction and Employee Performance* terhadap perawat di 6 (enam) RS di Malang Raya menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
24. Penelitian Marnis Atmojo (2012) berjudul *the influence of transformational leadership on job satisfaction, organizational commitment, and employee performance* terhadap 146 responden dari manajemen menengah di PTPN V Propinsi Riau menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dan komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
25. Penelitian Sjamsoel Hadi (2009) menganalisis Pengaruh Karakteristik Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Staf Pada PT. Bank Central Asia Tbk. Wilayah Jawa Timur

menemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

26. Penelitian Azan Triguna dan Dodi Wirawan Irawanto (2016) menganalisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Rokok Djagung Prima Malang dengan jumlah responden 67 orang menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
27. Penelitian Irvan Trang (2012) menganalisis Komitmen Organisasional sebagai variabel mediator pengaruh motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan organisasi pembelajar terhadap kinerja karyawan PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Bitung terhadap 92 responden menemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional, dan komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
28. Penelitian Mutmainah (2013) menganalisis pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Guru pada SMA Swasta Kota Malang.
29. Penelitian Vike Natalia Stevanie (2014) menganalisis Pengaruh Keterlibatan Karyawan Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan BRI Cabang Probolinggo dengan jumlah responden 120 orang menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional.

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Variabel	Metodologi Analisis	Hasil Penelitian
1	Yosef Sadi Openg (2013)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Penyuluh Pertanian Lapangan pada Badan Ketahanan Pangan dan Penyuluhan Kabupaten Flores Timur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gaya Kepemimpinan</li> <li>- Motivasi kerja</li> <li>- Kinerja Pegawai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regresi</li> <li>- Faktor Analisis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai</li> </ul>
2	Fatima Bushra, Ahmad Usman, dan Asvir Naveed (2011)	<i>Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gaya Kepemimpinan Transformasional</li> <li>- Kepuasan Kerja</li> <li>- Komitmen Organisasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regresi</li> <li>- Faktor Analisis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional</li> </ul>
3	Kamaliah (2012)	Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Pengaruhnya terhadap komitmen organisasional dan kinerja bagian (studi pada Bank Syariah di Riau).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gaya Kepemimpinan Transformasional</li> <li>- Komitmen Organisasional</li> <li>- Kinerja Per Bagian</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Path Analisis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gaya Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja per bagian baik secara langsung maupun melalui komitmen organisasional</li> <li>- Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja per bagian</li> </ul>

4	Hamid Mahmood Hamid Gelaidan (2012)	<i>The Moderating Effects of Organisational Culture on The Relationship between Leadership Style and Employee Commitment to Change of Public Sector In Yemen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kebudayaan Organisasi</li> <li>- Gaya Kepemimpinan</li> <li>- Komitmen Karyawan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regresi</li> <li>- Faktor Analisis</li> </ul>	Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan melalui kebudayaan organisasi
5	Purwanto dan Adisubroto (2001)	Hubungan antara gaya kepemimpinan Transformatif dan Transaksional dengan Komitmen Organisasi (Studi perawat RSUD Dr. Sardjito dan RS Bethesda)	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Gaya Kepemimpinan Transformatif</li> <li>2 Gaya Kepemimpinan Transaksional</li> <li>3 Komitmen Organisasi</li> <li>4 Masa Kerja dan Usia</li> <li>5 Jenis Kelamin</li> </ul>	Analisis Korelasi dan Parsial berganda	Kepemimpinan Transformatif dan transaksional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi
6	Andi Syarifah Farah Dhiba Assegaf, Achmad Djumlani, dan DB. Paranoan (2014)	Analisis Gaya Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Dinas Kehutanan Kabupaten Kutai Barat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gaya Kepemimpinan</li> <li>- Kepuasan Kerja</li> <li>- Kinerja Pegawai</li> </ul>	- SEM	gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
7	Mohamad Saad Mohamad (2012)	<i>Transformational Leadership and Employees' Job Satisfaction and Commitment: A Structural Equation Investigation</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gaya Kepemimpinan Transformatif</li> <li>- Kepuasan Kerja</li> <li>- Komitmen Organisasi</li> </ul>	- SEM	Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja.

8	Andrew Hale Feinstein (2007)	<i>A study relationship between job satisfaction and organizational commitment among restaurant employees</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kepuasan Kerja</li> <li>- Komitmen Organisasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regresi</li> <li>- Faktor Analisis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi</li> </ul>
9	Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008)	Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivasi Kerja</li> <li>- Gaya Kepemimpinan</li> <li>- Budaya Organisasi</li> <li>- Kepuasan Kerja</li> <li>- Kinerja Perusahaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SEM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan</li> </ul>
10	Sudarmadi (2007)	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Empiris : Karyawan Administratif Universitas Semarang)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gaya Kepemimpinan</li> <li>- Budaya organisasi</li> <li>- Kepuasan Kerja</li> <li>- Kinerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regresi</li> <li>- Faktor Analisis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara langsung maupun melalui kepuasan kerja</li> </ul>
11	Ratna Kusumawati (2008)	Analisis pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Budaya organisasi</li> <li>- gaya kepemimpinan</li> <li>- kepuasan kerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SEM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja</li> </ul>



		kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan RS. Roemani Semarang	- kinerja karyawan		karyawan
12	Nurjanah (2008)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada Biro Lingkup Departemen Pertanian)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gaya kepemimpinan</li> <li>- Budaya</li> <li>- organisasi</li> <li>- Komitmen Organisasi</li> <li>- kinerja karyawan</li> </ul>	- SEM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi dan kinerja karyawan</li> <li>- Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</li> </ul>
13	Ari Husnawati (2006)	Analisis Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen dan Kepuasan Kerja Sebagai Intervening Variabel (Studi Pada Perum Pegadaian Kanwil VI Semarang)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Kualitas Kehidupan Kerja</li> <li>2 Komitmen Organisasi</li> <li>3 Kepuasan Kerja</li> <li>4 Kinerja Karyawan</li> </ol>	- SEM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai</li> <li>- Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai</li> </ul>
14	Susilo Toto Raharjo, dan Durrotun Nafisah (2006)	Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Kinerja Pegawai (studi empiris pada Departemen Agama Kabupaten	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Gaya Kepemimpinan</li> <li>2 Kepuasan Kerja</li> <li>3 Komitmen Organisasi</li> <li>4 Kinerja Pegawai</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regresi</li> <li>- Faktor Analisis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Kinerja Pegawai</li> </ul>

		Kendal dan Departemen Agama Kota Semarang)			
15	Rani Mariam (2009)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening Studi Pada Kantor Pusat PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Gaya Kepemimpinan</li> <li>2 Budaya Organisasi</li> <li>3 Kepuasan Kerja</li> <li>4 Kinerja Karyawan</li> </ol>	- SEM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja</li> <li>- Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</li> <li>- Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</li> </ul>
16	Anna Suzanthi Daru Pangestuti, Armanu, Achmad Sudiro, Noermijati (2014)	<i>The Role of Work Commitment and Work Motivation in Mediate the Influence of Transformational Leadership on the Performance (Study on PT. Terminal Peti Kemas Surabaya)</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Komitmen Pekerjaan</li> <li>2 Motivasi Gaya</li> <li>3 Kepemimpinan Transformasional</li> <li>4 Kinerja Karyawan</li> </ol>	- GSCA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan mediasi komitmen pegawai terhadap kinerja pegawai, namun gaya kepemimpinan secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai</li> </ul>
17	Utaminingsih (2006)	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Gaya Kepemimpinan, Kepercayaan, dan Komitmen Organisasi (Studi) persepsi Dosen Tetap	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Budaya organisasi</li> <li>2 Gaya Kepemimpinan</li> <li>3 Komitmen Organisasional</li> </ol>	- Regresi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Secara statistik ditemukan perbedaan secara signifikan antara kedua sample, dimana Australia mempunyai rata-rata skor yang lebih tinggi pada</li> </ul>

		Yayasan PTS Jenang S1			semua variabel dibandingkan Hongkong
18	Eva Kris Diana Devi (2009)	Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening ( Studi Pada Karyawan Outsourcing PT Semeru Karya Buana Semarang )	1 Kepuasan Kerja 2 Komitmen Organisasi 3 Motivasi 4 Kinerja Karyawan	- SEM	- Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan - Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional - Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
19	Bourantas, Dimitris and Papalexanderis, Nancy (1993)	<i>judul Differences In Leadership Behavior And Influence Between Public And Private Organization In Greece</i>	1 Kepemimpinan 2 Kepuasan Kerja 3 Komitmen Organisasional	- Regresi Faktor Analisis	Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan dan komitmen - karyawan dimana pada organisasi publik kurang signifikan dibandingkan dengan organisasi swasta
20	Yenni Yuliasti (2011)	Pengaruh Locus of Control dan Transformational Leadership Terhadap Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Perusahaan Agribisnis Pengolahan Karet di Sumatera	- Gaya Kepemimpinan - Kepuasan Kerja - Motivasi - Kinerja	- SmartPLS	- Gaya Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja - Gaya Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja

		Selatan)			Karyawan  Kepuasan Kerja berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai
21	A Nur Insan, Endang Siti Astuti, Kusdi Raharjo, dan Djamhur Hamid (2013)	The effect of Transformational Leadership Model on Employees job satisfaction and performance at Perusahaan Listrik Negara (PLN) in South Sulawesi, Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gaya Kepemimpinan</li> <li>- Kepuasan Kerja</li> <li>- Kinerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- GSCA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja</li> </ul>
22	Anugrah, Brilliant Johan (2014)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada Pabrik Gula Semboro - Jember)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gaya Kepemimpinan</li> <li>- Budaya organisasi</li> <li>- Kepuasan Kerja</li> <li>- Kinerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regresi</li> <li>- Faktor Analisis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja</li> </ul>
23	Risambessy, Agustina; Bambang Swasto; Armanu Thoyib; Endang Siti Astuti (2012)	The Influence of Transformasional Leadership Style, Motivation, Burnout towards Job Satisfaction and Employee Performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gaya Kepemimpinan</li> <li>- Motivasi</li> <li>- Kepuasan Kerja</li> <li>- Kinerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SEM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja</li> <li>- Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</li> </ul>
24	Atmojo, Marnis (2012)	The influence of transformational leadership on job satisfaction, organizational			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap</li> </ul>

		commitment, and employee performance.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gaya Kepemimpinan</li> <li>- Kepuasan Kerja</li> <li>- Komitmen Organisasional</li> <li>- Kinerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SEM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kepuasan kerja dan komitmen organisasional</li> <li>- Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai</li> <li>- Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai</li> </ul>
25	Hadi, Sjamsoel (2009)	Pengaruh Karakteristik Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Staf Pada PT. Bank Central Asia Tbk. Wilayah Jawa Timur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gaya Kepemimpinan</li> <li>- Motivasi</li> <li>- Kepuasan Kerja</li> <li>- Kinerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SEM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</li> <li>- Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</li> </ul>
26	Triguna, Azan; Dodi Wirawan Irawanto (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PR. Djagung Prima Malang)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gaya Kepemimpinan</li> <li>- Kinerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regresi</li> <li>- Faktor Analisis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</li> </ul>
27	Irvan Trang (2012)	Komitmen Organisasional sebagai variabel mediator pengaruh motivasi kerja, gaya kepemimpinan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gaya Kepemimpinan</li> <li>- Motivasi Organisasi</li> <li>- Pembelajaran</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SmartPLS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui</li> </ul>

		dan organisasi pembelajar terhadap kinerja karyawan (studi pada PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Bitung)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Komitmen Organisasional</li> <li>- Kinerja</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- komitmen organisasional</li> <li>Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</li> </ul>
28	Mutmainah (2013)	Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Guru (Studi pada SMA Swasta Kota Malang).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Budaya organisasi</li> <li>- Gaya Kepemimpinan</li> <li>- Komitmen Organisasional</li> <li>- Kinerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Path Analisis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja Guru baik secara langsung maupun melalui komitmen organisasional</li> </ul>
29	Vicke Natalia Stevanie (2014)	Pengaruh Keterlibatan Karyawan Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada BRI Cabang Probolinggo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gaya Kepemimpinan</li> <li>- Komitmen Organisasional</li> <li>- Kinerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- GeSCA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</li> <li>- Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional</li> </ul>



## BAB III

### KERANGKA KONSEPTUAL dan HIPOTESIS

#### 3.1 Kerangka Konseptual

Kerangka konsep penelitian merupakan pemahaman atau pengertian tentang suatu fenomena yang menjadi dasar dari proses berfikir atau landasan yang mendasari keseluruhan proyek penelitian. Beberapa landasan teori dan penelitian terdahulu yang mempengaruhi penelitian ini akan dijelaskan pada paragraf dibawah ini.

Pertama, gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pemimpin pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Pemimpin tidak dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sama dalam memimpin bawahannya, namun harus disesuaikan dengan karakter-karakter tingkat kemampuan dalam tugas setiap bawahannya. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana caranya memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki. Istilah gaya adalah cara yang dipergunakan pimpinan dalam mempengaruhi para pengikutnya (Thoha, 2001). Teori kepemimpinan (Kreitner dan Kinicki, 2000) berasumsi bahwa gaya kepemimpinan seorang manajer dapat dikembangkan dan diperbaiki secara sistematis. Bagi seorang pemimpin dalam menghadapi situasi yang menuntut aplikasi gaya kepemimpinannya dapat melalui beberapa proses seperti memahami gaya kepemimpinannya, mendiagnosa suatu situasi, menerapkan gaya kepemimpinan yang relevan dengan tuntutan situasi atau dengan mengubah situasi agar sesuai

dengan gaya kepemimpinannya. Hal ini akan mendorong timbulnya itikad baik atau komitmen anggota terhadap organisasinya.

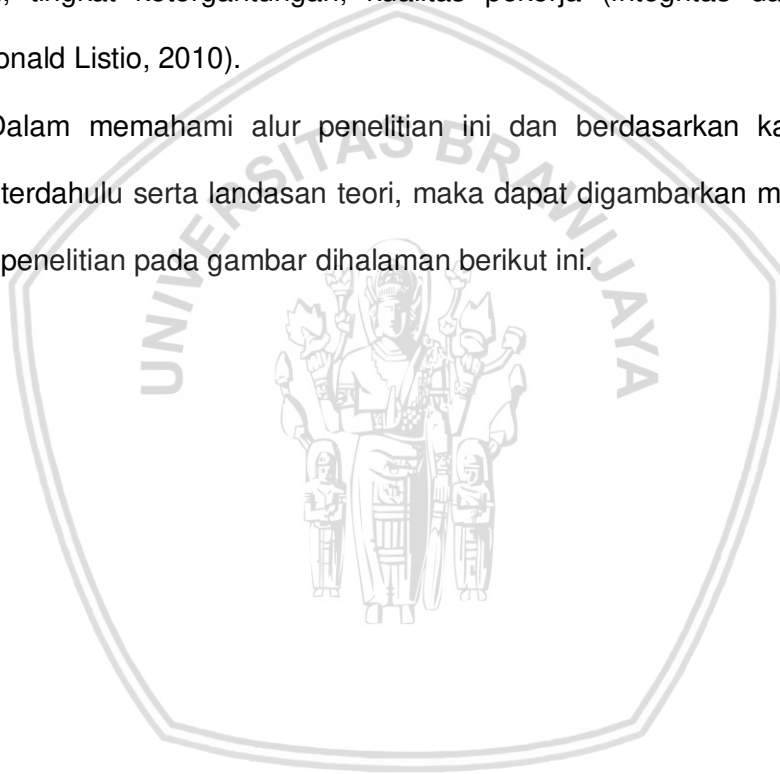
James MacGregor Burns dalam Luthans (2006) mengidentifikasi dua jenis kepemimpinan politis, yaitu transaksional dan transformasional. Kepemimpinan transaksional mencakup hubungan pertukaran antara pemimpin dan pengikut, tetapi kepemimpinan transformasional lebih mendasarkan pada pergeseran nilai dan kepercayaan pemimpin, serta kebutuhan pengikutnya

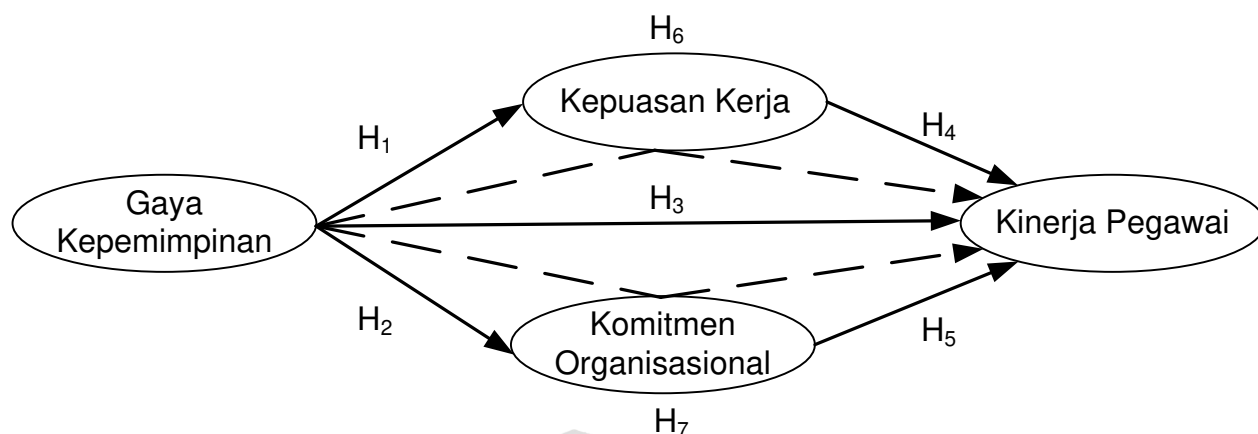
Kedua, kepuasan kerja adalah penilaian dari pekerja tentang seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya (Rivai, 2012). Kepuasan kerja dikemukakan oleh Luthans (1998) adalah suatu keadaan emosi seseorang yang positif maupun menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Kepuasan kerja menjadi hal penting karena dapat mempengaruhi kinerja karyawan menurut Edward Lawler (Steer & Porter, 1991) sebab seseorang memiliki kepuasan yang tinggi akan memandang pekerjaannya sebagai hal yang menyenangkan, berbeda dengan karyawan yang memiliki kepuasan kerja rendah, dia akan melihat pekerjaannya sebagai hal yang menjemukan dan membosankan sehingga karyawan tersebut bekerja dalam keadaan terpaksa. Robbins dan Judge (2008) mengungkapkan bahwa terdapat lima komponen kepuasan kerja yaitu pembayaran, pekerjaan, kesempatan promosi, atasan, dan rekan kerja.

Ketiga, komitmen organisasional merupakan ukuran kekuatan identifikasi karyawan untuk terlibat dalam tujuan dan nilai-nilai organisasi (McNeese-Smith, 1996). Model komitmen organisasional dapat dikelompokkan kedalam tiga faktor, yaitu *affective*, *continuance* dan *normative commitment* (Ari Husnawati, 2006).

Keempat, kinerja karyawan mengacu pada prestasi seseorang yang diukur berdasarkan standar dan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja sumber daya manusia tinggi dimaksudkan guna meningkatkan perusahaan secara keseluruhan (Fuad Mas'ud, 2004). Dalam menentukan kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa fakti yaitu kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, ilmu pengetahuan terhadap pekerjaan, kreativitas, koorporasi, tingkat ketergantungan, kualitas pekerja (integritas dan keyakinan), inisiatif (Ronald Listio, 2010).

Dalam memahami alur penelitian ini dan berdasarkan kajian terhadap penelitian terdahulu serta landasan teori, maka dapat digambarkan model kerangka pemikiran penelitian pada gambar dihalaman berikut ini.





**Gambar 3.1. Kerangka Konsep Penelitian**

Keterangan :

- H<sub>1</sub>. Fatima Bushra, Ahmad Usman, dan Asvir Naveed (2011), Andi Syarifah Farah Dhiba Assegaf, Achmad Djumlani, dan DB. Paranoan (2014), Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008), Walumbma (2005);
- H<sub>2</sub>. Ida Susi Dewanti (2013), Purwanto dan Adisubroto (2001), Mohamad Saad Mohamad (2012);
- H<sub>3</sub>. Andi Syarifah Farah Dhiba Assegaf, Achmad Djumlani, dan DB. Paranoan (2014), Yosef Sadi Openg (2013), Christian Novi (2005);
- H<sub>4</sub>. Andi Syarifah Farah Dhiba Assegaf, Achmad Djumlani, dan DB. Paranoan (2014), Penny S. N. (2009);
- H<sub>5</sub>. Ari Husnawati (2006), Eva Kris Diana Devi (2009);
- H<sub>6</sub>. Andi Syarifah Farah Dhiba Assegaf, Achmad Djumlani, dan DB. Paranoan (2014), Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008), Ari Husnawati (2006), Rani Mariam (2009);
- H<sub>7</sub>. Nurjanah (2008), Ari Husnawati (2006).

### 3.2. Model Hipotesis dan Pengembangan Model

#### 3.2.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Hartanto dalam Syafar (2000) menyebutkan bahwa dalam konsep pekerjaan bawahan yang mandiri, para bawahan justru menginginkan pengarahan yang lebih banyak dari atasannya. Kondisi ini bermakna bahwa pengarahan atasan pada hakekatnya memberi kejelasan dan mengurangi ketidakpastian, sekaligus merupakan bagian dari perhatian atasan terhadap kepentingan bawahan. Hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berdasarkan teori *path-goal*, pengaruh perilaku pemimpin terhadap kepuasan karyawan tergantung pada aspek situasi, termasuk karakteristik pekerjaan dan karakteristik karyawan (Yukl, 1989). Kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan merupakan elemen terpenting yang mempengaruhi efektivitas keseluruhan organisasi. Ali (2005) menyatakan bahwa ada pengaruh yang positif antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Fatima Bushra, Ahmad Usman, Asvir Naveed (2011) melakukan penelitian terhadap karyawan Bank Lahore Pakistan yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian terhadap pegawai dinas kehutanan Kabupaten Kutai Barat menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Assegaf, 2014). Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja (Walumbwa, 2005). Penelitian yang dilakukannya dengan membandingkan pengaruh gaya kepemimpinan tersebut di Kenya dan Amerika Serikat tetap menghasilkan hubungan yang signifikan positif antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja. Penelitian lainnya pada perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dilakukan oleh Muhamad Shobirin, Maria M.

Minarsih, dan Azis Fathoni (2016) terhadap karyawan PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional (BTPN), Tbk. Mitra Usaha Rakyat Area Semarang, dan dilakukan oleh Farisa Nuril Amaliyah, Bambang Swasto, Heru Susilo (2014) terhadap karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) (Persero), Tbk. kantor cabang Blitar yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Namun beberapa hasil penelitian diatas berbeda dengan hasil penelitian oleh Ida Ayu Brahmasari (2008) terhadap karyawan PT. Hai International Wiratama Indonesia menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian diatas dimana masih adanya perbedaan hasil penelitian, maka hipotesis pertama yang dapat diajukan yaitu sebagai berikut:

**H<sub>1</sub> : gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja**

### **3.2.2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional**

Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana cara memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki. Penelitian terhadap tenaga edukatif dan administratif fisp UPN veteran Yogyakarta menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan komitmen organisasi (Dewanti, 2013). Penelitian lain dilakukan terhadap perawat RSUD Dr. Sardjito dan RS Bethesda yang menyatakan bahwa terdapat hubungan signifikan antara gaya kepemimpinan dengan komitmen organisasional (Subroto, 2001). Penelitian Mohamad (2012) terhadap karyawan



instansi pendidikan di Egypt menyatakan bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Penelitian yang dilakukan Chen (2004) menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.

Selain itu Perryer dan Jordan (2005) meneliti dasar hubungan antara komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan dilihat dari gaya mendukung (*support*) dan gaya memadamkan (*extinct*) pada organisasi Pemerintah Federal Australia. Hasil penelitiannya menemukan bahwa baik gaya mendukung dan gaya memadamkan yang dimiliki seorang pemimpin mempengaruhi komitmen berorganisasi, dimana terjadi sebuah peningkatan dalam gaya mendukung yang dimiliki seorang pemimpin bersamaan dengan penurunan dalam gaya pemimpin yang cenderung memadamkan akan meningkatkan komitmen. Penelitian lainnya dilakukan oleh Muhamad Shobirin, Maria M. Minarsih, dan Azis Fathoni (2016) terhadap karyawan PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional (BTPN), Tbk. Mitra Usaha Rakyat Area Semarang yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Bourantas dan Papalexandris (1993) dalam penelitiannya pada organisasi publik dan swasta di Yunani menemukan perbedaan yang signifikan pada pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen organisasi dimana pada organisasi publik kurang signifikan dibandingkan dengan organisasi swasta. Brown (2003) menguji pengaruh perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan dan tugas terhadap komitmen organisasi. Temuannya menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan yang meliputi membangun kepercayaan, memberikan inspirasi, visi, mendorong kreativitas dan menekankan pengembangan berpengaruh

secara positif pada komitmen afektif karyawan. Sementara perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas juga berpengaruh terhadap komitmen organisasi, meski tingkat pengaruhnya lebih rendah.

Berdasarkan uraian diatas dimana masih adanya perbedaan hasil penelitian, maka hipotesis kedua yang dapat diajukan yaitu sebagai berikut:

**H<sub>2</sub> : gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional**

### **3.2.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai**

Kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi orang lain atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan yang sama. Upaya seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yaitu dengan menerapkan gaya yang berbeda-beda dalam setiap situasi.

Penelitian terhadap pegawai dinas kehutanan Kabupaten Kutai Barat menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Assegaf, 2014). Penelitian terhadap pegawai Badan Ketahanan Pangan dan Penyuluhan Kabupaten Flores Timur menyatakan bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Openg, 2013). Penelitian terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Pendapatan Propinsi Kalimantan Timur menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Novi, 2005). Armanu Thoyib (2005) menyatakan kepemimpinan, budaya organisasi, dan strategi organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Chen (2004) dalam penelitiannya menguji pengaruh antara budaya organisasi dan peran kepemimpinan terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada

perusahaan industri kecil dan menengah di Taiwan. Penelitian lainnya yang dilakukan terhadap karyawan BUMN dilakukan oleh Maulizar, Said Musnadi, Mukhlis Yunus (2012) terhadap karyawan PT. Bank Syariah Mandiri (BSM) (Persero) Cabang Banda yang didukung oleh penelitian Indra Kharis, Moch Soe'oed, Ika Ruhana (2015) terhadap karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Jawa Timur Tbk., cabang Malang yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut juga didukung oleh penelitian Erwin Widiarta, Badia Perizade, dan Zunaidah (2015) terhadap kinerja karyawan di PT. Pertamina RU III Plaju.

Penelitian terhadap pegawai PT. Terminal Peti Kemas Surabaya menyatakan bahwa terhadap hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan mediasi komitmen pegawai terhadap kinerja pegawai, namun gaya kepemimpinan secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Noermijati, 2014). Penelitian lain menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan tidak ada pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Guritno dan Waridin, 2005).

Berdasarkan uraian diatas dimana masih adanya perbedaan hasil penelitian, maka hipotesis ketiga yang dapat diajukan yaitu sebagai berikut:

**H<sub>3</sub> : gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.**

#### **3.2.4. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Kepuasan kerja merupakan derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek pekerjaannya. Seiring dengan kepuasan kerja yang baik maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan, ataupun sebaliknya (Masrukin dan Waridin, 2006). Pengaruh kepuasan kerja terhadap peningkatan kinerja terbukti secara empiris, bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan

signifikan dengan peningkatan kinerja (Ostroff, 1992). Penelitian terhadap pegawai dinas kehutanan Kabupaten Kutai Barat menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Assegaf, 2014). Penelitian terhadap karyawan BUMN dilakukan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kota Semarang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Penny, 2009), dan didukung oleh penelitian Rani Mariam (2009) terhadap pegawai kantor pusat PT.Asuransi Jasa Indonesia (Persero). Hal tersebut serupa dengan penelitian yang dilakukan terhadap karyawan di RS Roemani Semarang dimana gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Kusumawati, 2008). Hasil penelitian tersebut didukung oleh penelitian Husnawati (2006) terhadap karyawan Perum Pegadaian Kanwil VI Semarang yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Banyak perdebatan yang muncul sekitar hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja. Sebagian peneliti mengemukakan hampir tidak ada hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja (Laffaldano dan Muchinsky, 1985; Varcadan James-Valutis, 1993; Vroom, 1964, Basset, 1994). Jikalau ada, maka hubungan antara kepuasan dan kinerja yang lebih kuat diperlukan keadaan tertentu seperti posisi tertentu dalam pekerjaan (Petty et al, 1984). Hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja ditemukan pada orang-orang yang berada pada level manajer (Morrison, 1997).

Berdasarkan uraian diatas dimana masih adanya perbedaan hasil penelitian, maka hipotesis keempat yang dapat diajukan yaitu sebagai berikut:

**H<sub>4</sub>: kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai**

### 3.2.5. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai

Komitmen organisasional menunjukkan suatu daya dari seseorang dalam mengidentifikasi keterlibatannya dalam suatu bagian organisasi. Komitmen organisasional dibangun atas dasar kepercayaan pekerja atas nilai-nilai organisasi, kerelaan pekerja membantu mewujudkan tujuan organisasi dan loyalitas untuk tetap menjadi anggota organisasi. Penelitian terhadap karyawan biro lingkup departemen pertanian menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Nurjanah, 2008). Penelitian yang dilakukan terhadap karyawan Perum Pegadaian Kanwil VI Semarang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (husnawati, 2006).

Hasil penelitian diatas berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Devi (2009) terhadap karyawan *outsourcing* PT semeru karya buana Semarang menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian tersebut didukung oleh penelitian Jerry Marcellinus Logahan, Sherley Marcheline Aesaria (2014) terhadap karyawan PT. Bank Tabungan Negara (BTN) (Persero) Tbk., Ciputat yang menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas dimana masih adanya perbedaan hasil penelitian, maka hipotesis kelima yang dapat diajukan yaitu sebagai berikut:

**H<sub>5</sub> : komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai**

### **3.2.6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja**

Penelitian yang dilakukan terhadap pegawai kantor pusat PT.Asuransi Jasa Indonesia (Persero) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dengan mediasi kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Mariam, 2009). Penelitian yang dilakukan Chen (2004) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis keenam yang dapat diajukan yaitu sebagai berikut:

**H<sub>6</sub> : gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja**

### **3.2.7. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasional**

Penelitian terhadap karyawan biro lingkup departemen pertanian menyatakan bahwa gaya kepemimpinan secara tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi (Nurjanah, 2008). Hal ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan terhadap karyawan PT.Smartfren,Tbk di surabaya yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dengan mediasi komitmen organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Ciptodiharjo, 2008).

Berdasarkan uraian diatas dimana masih adanya perbedaan hasil penelitian, maka hipotesis ketujuh yang dapat diajukan yaitu sebagai berikut:

**H<sub>7</sub> : gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasional**



### 3.3. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel dipergunakan dalam mengukur konstruk penentuan indikator atau dimensi pada masing-masing variabel pada bagian ini merupakan upaya pembentukan indikator dari sebuah variabel yang telah dipaparkan sebelumnya. Definisi variabel tersebut harus dilakukan untuk membantu teknik pengukuran dan memberi kemudahan pengamatan dalam pengumpulan data di lapangan.

#### 3.3.1. Variabel Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah metode kepemimpinan yang didasarkan pada prinsip pengembangan bawahan (*follower development*). Kepemimpinan dikatakan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Gaya kepemimpinan dalam penelitian ini didefinisikan sebagai kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan Transformasional merupakan variabel independen, yang dibentuk dari empat indikator yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio (1997) dalam Arif Budiman (2006) yaitu:

1. pengaruh ideal (gaya kepemimpinan mempengaruhi motivasi kerja bawahan),
2. inspirasi (gaya kepemimpinan memberikan panutan bagi bawahan untuk meraih prestasi),
3. pengembangan intelektual (gaya kepemimpinan memberikan rangsangan kepada bawahan untuk terus meningkatkan kemampuan diri).

Kepemimpinan transaksional merupakan variabel lainnya yang terdiri dari tiga indikator :

1. mengutamakan prinsip transaksi atau pertukaran,
2. *management by expectation passive*,
3. *management by expectation active* .

### **3.3.2. Variabel Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan sikap positif terhadap pekerjaan pada diri karyawan (Robin, 2006). Variabel kepuasan kerja merupakan faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi dan kinerja karyawan, dan diukur melalui lima indikator yang dikembangkan oleh Syed Mohammad Azeem (2010) yaitu :

1. kepuasan dengan gaji,
2. kepuasan dengan promosi,
3. kepuasan dengan rekan kerja,
4. kepuasan dengan penyelia,
5. kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri

### **3.3.3. Variabel Komitmen Organisasional**

Komitmen organisasional adalah kepercayaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi. Variabel komitmen organisasional merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, variabel ini diukur melalui tiga indikator yang dikembangkan oleh Allen dan Meyer (1990) dalam Gde Bayu (2013) yaitu :

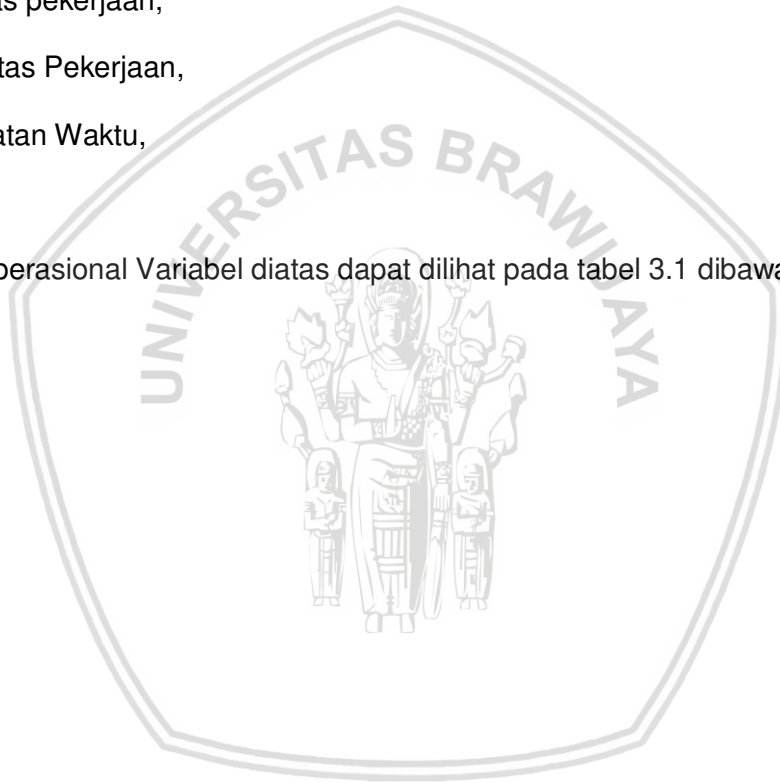
1. komitmen afektif,
2. komitmen berkelanjutan,
3. komitmen normatif

#### 3.3.4. Variabel Kinerja Pegawai

Menurut Mas'ud (2004) kinerja adalah hasil pencapaian dari usaha yang telah dilakukan yang dapat diukur dengan indikator-indikator tertentu. Variabel kinerja karyawan diukur melalui delapan indikator yang dikembangkan oleh Bernardin dan Russel (1993) yaitu :

1. Kualitas pekerjaan,
2. Kuantitas Pekerjaan,
3. Ketepatan Waktu,

Definisi Operasional Variabel diatas dapat dilihat pada tabel 3.1 dibawah ini.



**Tabel 3.1. Identifikasi Variabel Penelitian**

No	Variabel	Indikator	Item
1.	Gaya Kepemimpinan Transformasional	1. pengaruh ideal (gaya kepemimpinan mempengaruhi motivasi kerja bawahan)	1. Menghormati pegawai
			2. Menghindari penggunaan kekuasaan untuk kepentingan pribadi
			3. Memberikan teladan
		2. Inspirasi (gaya kepemimpinan memberikan panutan bagi bawahan untuk meraih prestasi)	4. Memberikan motivasi
			5. Memperlihatkan optimisme
			6. Memberikan kepercayaan kepada pegawai
			7. Memperlihatkan tanggung jawab
		3. Pengembangan intelektual (gaya kepemimpinan memberikan rangsangan kepada bawahan untuk terus meningkatkan kemampuan diri)	8. Tidak menyalahkan pegawai
			9. Mengembangkan ide-ide baru dalam pengambilan keputusan
			10. Menerima masukan pegawai
	Kepemimpinan Transaksional	1. Mengutamakan prinsip transaksi atau pertukaran	1. Pertukaran imbalan (upah/gaji/intensif) untuk kerja yang telah dilakukan
			2. Menjanjikan imbalan (upah/gaji/intensif) bagi kinerja yang baik
			3. Menghargai prestasi kerja pegawai
		2. <i>Management by expectation active</i>	4. Mengawasi pegawai dan mencari penyimpangan atas berbagai aturan/standar kerja
			5. Menangani persoalan sesuai dengan prosedur kerja yang ditetapkan
			6. Melakukan tindakan korektif
		3. <i>Management by expectation passive</i>	7. Memperhatikan laporan secara berkala
			8. Menghindari campur tangan dalam pekerjaan

2.	Kepuasan Kerja	1. kepuasan dengan gaji	9. Sikap pasif dalam pengawasan
			1. Gaji yang diterima telah sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan
			2. Gaji yang diterima sudah cukup untuk memenuhi kebutuhan
		2. kepuasan dengan promosi	3. Besarnya tunjangan sudah sesuai dengan tanggung jawab
			4. Berkesempatan untuk melakukan pengembangan potensi diri dalam organisasi
			5. Pengembangan karir berdasarkan hasil kerja dalam organisasi
		3. kepuasan dengan rekan kerja	6. Berkesempatan untuk menduduki posisi yang berbeda dalam organisasi
			7. Adanya kerjasama sesama rekan kerja
			8. Terjadi hubungan kekeluargaan sesama rekan kerja
			9. Saling dukung diantara sesama rekan kerja
		4. kepuasan dengan penyelia	10. Saling menghargai sesama rekan kerja
			11. Atasan rutin melakukan pengawasan
			12. Atasan memberikan pujian terhadap hasil pekerjaan
		5. Kepuasan dengan Pekerjaan itu Sendiri	13. Atasan telah menerapkan peraturan kepada seluruh pegawai
			14. Pekerjaan sesuai dengan bidang keahlian
			15. Diberikan kesempatan menggunakan metode sendiri
			16. Pekerjaan tersebut memberikan tantangan tersendiri
3.	Komitmen Organisasional	1. Komitmen Afektif	1. Senang untuk menghabiskan sisa karir dengan organisasi ini
			2. Masalah dalam organisasi adalah masalahnya juga
			3. Organisasi ini memiliki banyak makna pribadi

4.	Kinerja Karyawan	2. Komitmen Berkelanjutan	4. Senang membahas organisasi dengan orang lain
			5. Sulit untuk meninggalkan organisasi, sekalipun sangat ingin
			6. Banyak hal dalam hidup yang akan terganggu jika memutuskan untuk meninggalkan organisasi
		3. Komitmen Normatif	7. Saat ini tetap untuk berada dalam organisasi adalah suatu keharusan
			8. Percaya pada nilai kesetiaan terhadap organisasi
			9. Lebih baik berada dalam satu organisasi untuk sebagian besar karir
			10. Jika mendapat tawaran organisasi lain, akan merasa bersalah untuk meninggalkan organisasi
		1. Kualitas	1. Pencapaian mutu hasil kerja sesuai dengan standar yang ditetapkan
			2. Pencapaian mutu hasil kerja lebih baik dibandingkan dengan waktu yang lalu
			3. Pencapaian mutu hasil kerja lebih baik dibandingkan rekan kerja lain
		2. Kuantitas	5. Jumlah hasil kerja sesuai dengan standar yang ditetapkan
			6. Jumlah hasil kerja lebih banyak dibandingkan dengan waktu yang lalu
			7. Jumlah hasil kerja lebih banyak dibandingkan rekan kerja lain
		3. Ketepatan Waktu	8. Waktu penyelenggaraan pekerjaan sesuai dengan standar perusahaan
			9. Waktu penyelenggaraan pekerjaan lebih cepat dibandingkan dengan waktu yang lalu
			10. Waktu penyelesaian pekerjaan lebih cepat dibandingkan dengan rekan kerja lain



## BAB IV

### METODE PENELITIAN

#### 4.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah *explanatory research*, dimana penelitian ini dilakukan dengan cara mengidentifikasi fakta, selanjutnya melakukan penyelidikan untuk menjelaskan fenomena permasalahan yang didasarkan interaksi variabel-variabel yang diteliti (Hartono, 2004). Fokus penelitian ini menjelaskan bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai secara langsung ataupun dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

#### 4.2 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi adalah keseluruhan kelompok orang, peristiwa, atau hal yang ingin peneliti investigasi (Sekaran, 2006). Populasi yang digunakan pada penelitian ini adalah pegawai dari PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara. Populasi pada penelitian ini yaitu sejumlah 171 pegawai. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai tetap PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara diluar tenaga kerja honorer. Pegawai yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah pegawai tetap di PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara selain Manajer Area. Hal ini karena penelitian tersebut untuk mengetahui gaya kepemimpinan Manajer PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara. Pegawai yang diteliti tidak semua yang bekerja di PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara, namun dilakukan berdasarkan ukuran sampel.

Sampel merupakan subkelompok atau sebagian dari populasi. Sampel terdiri atas sejumlah anggota yang dipilih dari populasi (Sekaran, 2006). Ukuran

sampel lebih dari 30 dan kurang dari 500 adalah tepat untuk kebanyakan penelitian (Sekaran, 2006). Besaran atau ukuran sampel ini sangat tergantung dari besaran tingkat ketelitian atau kesalahan yang diinginkan peneliti. Namun, dalam hal tingkat kesalahan, pada penelitian sosial maksimal tingkat kesalahannya adalah 5% (0,05). Makin besar tingkat kesalahan maka makin kecil jumlah sampel. Namun yang perlu diperhatikan adalah semakin besar jumlah sampel (semakin mendekati populasi) maka semakin kecil peluang kesalahan generalisasi dan sebaliknya, semakin kecil jumlah sampel (menjauhi jumlah populasi) maka semakin besar peluang kesalahan generalisasi. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan persamaan Slovin dikarenakan jumlah sampel relatif sedikit.

Teknik pendekatan yang diambil dalam penelitian ini yaitu *probability sampling* dengan teknik *proportionate stratified random sampling*. Hal ini karena seluruh pegawai pada setiap bagian memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih dalam sampel, dan dilakukan secara *random*.

**Tabel 4.1 Pengambilan sampel secara proporsional**

No	Bagian (Unit)	Jumlah Populasi	Persentase Bagian (unit)	Sampel Per Bagian
1	Bagian Jaringan	25	15%	18
2	Bagian Konstruksi	7	4%	5
3	Bagian Pelayanan Pelanggan	20	12%	14
4	Bagian Perencanaan	7	4%	5
5	Bagian Transaksi Energi listrik	13	8%	9
6	Fungsional Ahli	13	8%	9
7	Unit Embong Wungu	16	9%	11
8	Unit Indrapura	14	8%	10
9	Unit Kenjeran	15	9%	11
10	Unit Perak	13	8%	9
11	Unit Ploso	14	8%	10
12	Unit Tandes	14	8%	10
	<b>Total</b>	<b>171</b>	<b>100%</b>	<b>120</b>

Jumlah sampel dalam penelitian ini dihitung dengan menggunakan rumus *Slovin* dengan persamaan sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Nc^2}$$

$$n = \frac{171}{1 + 171(0,05)^2}$$

$$n = 120$$

*Sampel Per Bagian = Persentase Bagian (Unit) x Jumlah populasi*

Keterangan:

$n$  = jumlah sampel

$N$  = jumlah populasi

$c$  = tingkat kesalahan

### Data sampling

Dari perhitungan jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini dengan menggunakan rumus *Slovin* menghasilkan jumlah sampel sebanyak 120 responden.

Pada metode ini, peneliti mengambil sampel 120 pegawai di PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara di Jawa Timur dengan cara proporsional berdasarkan pada jumlah pegawai pada masing-masing bagian.

## 4.3 Jenis Data dan Teknik Pengumpulan data

### 4.3.1 Jenis data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer (*primary data*) yang diperoleh secara langsung dari sumber asli. Data primer yang

digunakan dalam penelitian ini, yaitu jawaban kuesioner dari responden pegawai PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara. Disamping itu, jenis data yang digunakan dalam penelitian ini dengan skala likert 1 sampai dengan 5, kemudian diolah dan disusun kembali untuk analisis lebih lanjut. Pengambilan data dalam penelitian ini dilakukan secara *cross sectional* yaitu data dikumpulkan pada satu waktu (Hartono, 2004).

#### 4.3.2 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah teknik pengumpulan data survey. Studi ini menggunakan survey lapangan. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan dan membagikan kuesioner secara langsung kepada pegawai PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara..

Terdapat potensi masalah yang diantisipasi oleh peneliti yaitu tingkat pengembalian (*response rate*) yang rendah. Untuk mengantisipasi hal ini, maka peneliti melakukan beberapa langkah, yaitu sebelum kuesioner disebar, peneliti melakukan konfirmasi kesanggupan dari instansi PT. PLN (Persero) Area SBU dengan datang langsung ke kantor PT. PLN (Persero) Area SBU untuk meminta konfirmasi dan kesanggupan untuk dapat menerima penelitian ini. Peneliti kemudian memberikan surat izin penelitian kepada pihak PT. PLN (Persero) Area SBU. Setelah disetujui, selanjutnya peneliti membawa kuesioner langsung ke tempat penelitian dan memberikan cinderamata bersamaan dengan penyerahan kuesioner sebagai tanda terimakasih atas kesempatan waktu yang diberikan oleh Asisten Manajer Pelayanan dan Administrasi (Asman PA) dalam memberikan jawaban kuesioner. Kemudian peneliti memberikan waktu kepada Asman PA untuk melakukan pengisian kuesioner tersebut. Setelah melakukan penyebaran kuesioner kepada Asman PA, peneliti melakukan tindakan lanjutan yaitu dengan

menemui langsung Asman PA satu minggu setelah kuesioner dikirimkan untuk menanyakan apakah kuesioner telah diisi dan kemudian mengambil langsung kuesioner yang telah diisi.

Sebelum menyebarkan kuesioner secara total, peneliti melakukan uji validitas terlebih dahulu. Uji validitas dilakukan dengan cara menghitung korelasi antara skor tiap butir pertanyaan dengan jumlah skor seluruh pertanyaan. Jika terjadi korelasi yang signifikan antara masing-masing pertanyaan dengan jumlah skor seluruh pertanyaan, yang ditunjukkan dengan nilai signifikan antara masing-masing pertanyaan dengan jumlah skor seluruh pertanyaan, yang menunjukkan dengan nilai signifikansi  $<0,05$  dan nilai korelasi  $>0,3$ , maka butir pertanyaan tersebut adalah valid. Uji validitas dilakukan dengan jumlah minimal 30 kuesioner sesuai dengan ketentuan dari penggunaan SPSS.

#### **4.4 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel**

Penggunaan definisi operasional untuk mengukur konsep, dipakai untuk menjawab permasalahan-permasalahan penelitian. Definisi variabel tersebut harus dilakukan untuk membantu teknik pengukuran dan memberi kemudahan pengamatan dalam pengumpulan data di lapangan. Gaya kepemimpinan adalah metode kepemimpinan yang didasarkan pada prinsip pengembangan bawahan (follower development). Gaya kepemimpinan dalam penelitian ini didefinisikan sebagai kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan Transformasional merupakan variabel independen, yang dibentuk dari empat indikator yaitu pengaruh ideal, inspirasi, dan pengembangan intelektual yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio (1997) dalam Arif Budiman (2006). Kepemimpinan Transaksional merupakan variabel independen lainnya

yang dibentuk dari tiga indikator yaitu mengutamakan prinsip transaksi, *management by expectation passive*, dan *management by expectation active*.

Kepuasan kerja merupakan sikap positif terhadap pekerjaan pada diri pegawai. Kepuasan kerja adalah suatu teori atau konsep praktis yang penting karena merupakan dampak atau hasil dari keefektifan *performance* dan kesuksesan dalam bekerja. Kepuasan kerja merupakan variabel intervening yang dibentuk dari lima indikator yaitu kepuasan dengan gaji, kepuasan dengan promosi, kepuasan dengan rekan kerja, kepuasan dengan penyelia, dan kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri yang dikembangkan oleh Syed Mohammad Azeem (2010).

Komitmen organisasional adalah kepercayaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi, kesediaan untuk melakukan upaya ekstra demi untuk tetap menjadi anggota atau bagian dari organisasi. Komitmen organisasional dibentuk dari tiga indikator yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen *normative* yang dikembangkan oleh Allen dan Meyer (1990) dalam Gde Bayu (2013).

Kinerja pegawai merupakan catatan hasil pencapaian yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama satu periode waktu tertentu. Hasil pencapaian dari usaha yang telah dilakukan tersebut dapat diukur dengan indikator-indikator tertentu. Kinerja pegawai dibentuk dari tiga indikator yaitu kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, dan ketepatan waktu yang dikembangkan oleh Bernardin dan Russel (1993).

Instrumen yang digunakan untuk mengukur konstruk dalam studi ini adalah instrumen yang pernah digunakan dalam penelitian-penelitian sebelumnya (Ataina dan Sofiah, 2011; Henri, 2006; Chenhall, 2005), sehingga



memungkinkan untuk meningkatkan validitas dan realibilitas pengukuran. Pengukuran tiap-tiap variabel menggunakan skala Likert 1 sampai dengan 5 yang mempunyai arti sebagai berikut (1) Sangat Tidak Setuju, (2) Tidak Setuju (3) Netral, (4) Setuju, dan (5) Sangat Setuju.

Konstruk variabel penelitian ini terdiri dari variabel gaya kepemimpinan yang berfungsi sebagai variabel dependen, variabel kinerja pegawai berfungsi sebagai variabel independen, serta kepuasan kerja dan komitmen organisasional sebagai variabel intervening.

#### 4.5 Metode Statistik

Metode statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam studi ini adalah *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan program Smart PLS ver. 2.0 M3. Alasan penggunaan PLS adalah (1) metode statistik ini tepat digunakan dalam menguji efek prediksi hubungan antar variabel laten dalam suatu model, (2) PLS dapat dijalankan pada sampel dengan jumlah kecil, tidak mensyaratkan data berdistribusi normal, dan dapat menguji model penelitian dengan dasar teori lemah (Hartono dan Abdillah, 2009), (3) PLS dapat menggabungkan metode regresi dan analisis faktor dalam satu teknik statistika. Hartono dan Abdillah (2009) menjelaskan tahapan dalam menjalankan PLS adalah sebagai berikut :

1. Menggambar diagram jalur.
2. Menentukan banyak blok (variabel laten) yang dibangun dengan indikator pada tiap variabel laten.
3. Melakukan estimasi tiap variabel laten sebagai total bobot indikator.

4. Memperbaharui "*inner relations*," selanjutnya memperbaharui "*outer relations*".
5. Melakukan estimasi regresi sederhana tiap indikator terhadap proksi variabel laten dan regresi berganda proksi variabel laten terhadap seluruh indikatornya.
6. Melakukan estimasi "*case values*" untuk tiap observasi dengan menggunakan bobot formatif atau proporsional bobot terhadap *loading* dengan mempertimbangkan kendala varian (F)=1.

#### 4.6 Model Spesifikasi

Model spesifikasi dalam PLS terdiri dari tiga set hubungan yaitu *outer model*, *inner model* dan *weight relation*. *Outer model* menunjukkan hubungan antara konstruk dengan indikator, *inner model* menunjukkan hubungan antar konstruk dan *weight relation* menunjukkan hubungan nilai varian antar indikator dengan konstruk sehingga diasumsikan memiliki nilai rata-rata sama dengan nol dan varian sama dengan satu untuk menghilangkan konstanta dalam persamaan kausalitas.

##### 4.6.1 Inner Model

$V \text{ endogen} = V \text{ eksogen} + V \text{ endogen} + \text{error}$

Kepuasan Kerja =  $\beta_1$  Gaya Kepemimpinan +  $\zeta$

Komitmen Organisasional =  $\beta_1$  Gaya Kepemimpinan +  $\zeta$

Kinerja Pegawai =  $\beta_1$  Gaya Kepemimpinan +  $\beta_2$  Kepuasan Kerja +  $\beta_3$  Komitmen Organisasional +  $\zeta$

Keterangan :

$\beta_1$  = koefisien Gaya Kepemimpinan

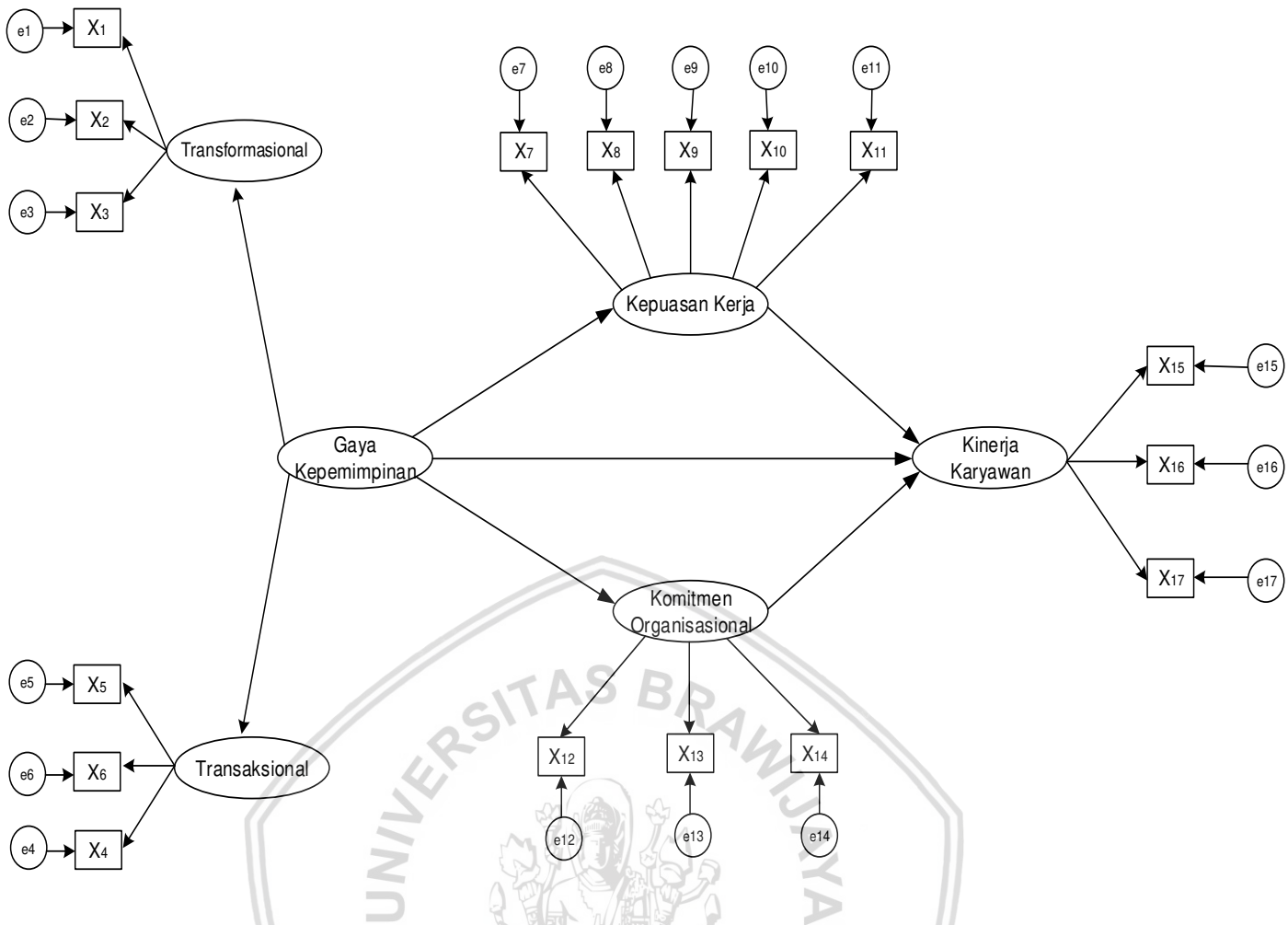
$\beta_2$  = koefisien Kepuasan Kerja

$\beta_3$  = koefisien Komitmen Organisasional

$\zeta$  = *error* pengukuran

#### **4.6.2 Outer Model**

*Outer model* merupakan model pengukuran untuk menilai validitas dan reliabilitas model (Hartono dan Abdillah, 2009). Uji validitas terkait seberapa baik suatu instrumen yang dibuat mengukur konsep tertentu yang ingin diukur (Sekaran dan Bougie, 2010). Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2001). Peneliti dalam studi ini menguji reliabilitas item pada setiap konstruk melalui pengujian validitas konstruk, yaitu uji validitas konvergen dan uji validitas diskriminan.



**Gambar 4.1. Outer Konstruk Jalur**

Pada gambar diatas terlihat hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Variabel gaya kepemimpinan dibentuk oleh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional yang mempunyai indikator masing-masing sejumlah 3 indikator. Variabel kepuasan kerja mempunyai 5 indikator. Variabel komitmen organisasional mempunyai 3 indikator. Variabel kinerja pegawai mempunyai 3 indikator.

Berdasarkan konstruksi diagram jalur, maka persamaan dari outer model dalam studi ini dapat dilihat pada tabel 4.2 berikut ini.

Tabel 4.2. Persamaan Kerangka Konsep

Konsep Eksogen (Model Pengukuran)	Konsep Endogen (Model Pengukuran)
$X1 = \lambda1 \text{ Gaya kepemimpinan} + \delta1$ $X2 = \lambda2 \text{ Gaya kepemimpinan} + \delta2$ $X3 = \lambda3 \text{ Gaya kepemimpinan} + \delta3$ $X4 = \lambda4 \text{ Gaya kepemimpinan} + \delta4$ $X5 = \lambda5 \text{ Gaya kepemimpinan} + \delta5$ $X6 = \lambda6 \text{ Gaya kepemimpinan} + \delta6$ $X8 = \lambda8 \text{ Kepuasan Kerja} + \delta7$ $X8 = \lambda9 \text{ Kepuasan Kerja} + \delta8$ $X9 = \lambda9 \text{ Kepuasan Kerja} + \delta9$ $X10 = \lambda10 \text{ Kepuasan Kerja} + \delta10$ $X11 = \lambda11 \text{ Kepuasan Kerja} + \delta11$ $X12 = \lambda12 \text{ Komitmen Organisasional} + \delta12$ $X13 = \lambda13 \text{ Komitmen Organisasional} + \delta13$ $X14 = \lambda14 \text{ Komitmen Organisasional} + \delta14$	$X15 = \lambda15 \text{ Kinerja Pegawai} + \delta15$ $X16 = \lambda16 \text{ Kinerja Pegawai} + \delta16$ $X17 = \lambda17 \text{ Kinerja Pegawai} + \delta17$

Konstruk yang digunakan dalam penelitian ini merupakan konstruk reflektif. Hartono dan Abdillah (2009) mengutip pernyataan McKnzie *et al.*, (2005) menyatakan bahwa Konstruk reflektif adalah konstruk yang direfleksikan oleh indikator-indikatornya. Selanjutnya, Hartono dan Abdillah (2009) mengutip pernyataan McKnzie *et al.*, (2005) menyatakan bahwa kriteria konstruk reflektif adalah indikatornya bersifat manifestasi, konstruk reflektif memiliki tema sama dan setiap indikator harus menangkap esensi domain konstruknya, konstruk reflektif memprediksi bahwa pengukuran harus berkorelasi kuat karena memiliki kesamaan penyebab, dan konstruk reflektif memiliki anteseden dan konsekuensi yang sama karena merefleksikan satu konstruk dan secara konseptual dapat dipertukarkan.

#### 4.6.3 Weight Relation

*Weight relation* menunjukkan hubungan nilai varian antar indikator dengan konstruk sehingga diasumsikan memiliki nilai rata-rata sama dengan nol dan

varian sama dengan satu untuk menghilangkan konstanta dalam persamaan kausalitas.

#### 4.7 Evaluasi Model Hipotesis Penelitian

Evaluasi model dalam PLS dilakukan dengan melakukan evaluasi pada *outer model* dan *inner model*. *Outer model* merupakan model pengukuran untuk menilai validitas dan reliabilitas model. *Inner model* merupakan model struktural untuk menilai hubungan antara konstruk atau variabel laten.

Tabel 4.3. Parameter Uji Validitas dalam model Pengukuran PLS

Uji Validitas	Parameter	Rule of Tumbs
Uji Validitas Konvergen	Faktor <i>Loading</i>	Lebih dari 0,7
	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	Lebih dari 0,5
	<i>Communality</i>	Lebih dari 0,5
Uji Validitas Diskriminan	Akar AVE dan Korelasi variabel laten	Akar AVE > Korelasi Variabel Laten
	Akar AVE > Korelasi	Cross Loading
	<i>Cross Loading</i>	Lebih dari 0,7 dalam satu variabel
Uji Reliabilitas	<i>Cronbach Alpha</i>	Lebih dari 0,6
	<i>Composite Reliability</i>	Lebih dari 0,6

Sumber : Chin (1995) dalam Hartono dan Abdillah (2009)

*Inner model* merupakan model struktural untuk menilai hubungan antara konstruk atau variabel laten (Hartono dan Abdillah, 2009). Model struktural PLS diuji dengan mengukur koefisien determinasi dan koefisien path melalui perbandingan t-statistik dengan nilai t-tabel pada output smartPLS. Berikut adalah paramater pengukuran inner model dalam PLS :



#### 1. Koefisien determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Koefisien determinasi menggambarkan seberapa besar variabel laten dependen dapat dipengaruhi oleh variabel laten independennya.

#### 2. Koefisien path

Nilai koefisien path menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis. Hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah hipotesis satu ekor. Hipotesis diterima apabila memiliki nilai *t-statistics* yang lebih besar dari nilai *t*-tabel.

### 4.8 Model Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis  $H_1$  hingga  $H_5$  menggunakan analisis PLS. Pengujian hipotesis dalam studi ini dilakukan dengan cara sebagai berikut, yaitu :

1. Menentukan level signifikan atau nilai kritis ( $\alpha$ ) yaitu sebesar 5%.
2. Membandingkan nilai *t-statistics* pada tampilan output *bootstrapping* program smartPLS dengan nilai *t-table*. Jika *t-statistics* lebih tinggi dibandingkan nilai *t-table*, berarti hipotesis terdukung.

## BAB V

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 5.1 Gambaran Umum Perusahaan

Perkembangan ketenagalistrikan di Indonesia mulai ditingkatkan saat beberapa perusahaan asal Belanda yang bergerak di bidang pabrik gula dan pabrik teh mendirikan pembangkit listrik untuk keperluan sendiri pada awal abad ke-19. Pada tahun 1942-1945 terjadi peralihan pengelolaan perusahaan-perusahaan Belanda tersebut oleh Jepang, setelah Belanda menyerah kepada pasukan tentara Jepang di awal Perang Dunia II. Kesempatan ini dimanfaatkan oleh para pemuda dan buruh listrik melalui delegasi Buruh/Pegawai Listrik dan Gas yang bersama-sama dengan Pimpinan KNI Pusat berinisiatif menghadap Presiden Soekarno untuk menyerahkan perusahaan-perusahaan tersebut kepada Pemerintah Republik Indonesia. Pada 27 Oktober 1945, Presiden Soekarno membentuk Jawatan Listrik dan Gas di bawah Departemen Pekerjaan Umum dan Tenaga dengan kapasitas pembangkit tenaga listrik sebesar 157,5 MW. Pada tahun 1972, sesuai dengan Peraturan Pemerintah No.17, status Perusahaan Listrik Negara (PLN) ditetapkan sebagai Perusahaan Umum Listrik Negara dan sebagai Pemegang Kuasa Usaha Ketenagalistrikan (PKUK) dengan tugas menyediakan tenaga listrik bagi kepentingan umum. Seiring dengan kebijakan Pemerintah yang memberikan kesempatan kepada sektor swasta untuk bergerak dalam bisnis penyediaan listrik, maka sejak tahun 1994 status PLN beralih dari Perusahaan Umum menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) dan juga sebagai PKUK dalam menyediakan listrik bagi kepentingan umum hingga sekarang. Perusahaan tersebut hampir terdapat di setiap provinsi, termasuk salah satunya di Jawa Timur yang bertanggung jawab terhadap 16 Area Pelayanan dan Jaringan Listrik (saat ini). Salah satu yang terbesar yaitu di Kota Surabaya. Pada tahun 1971, daerah penanganan distribusi listrik PLN Surabaya dibagi menjadi 3 Area, yaitu PLN Area Surabaya Selatan, PLN Area Surabaya Barat, dan PLN Area Surabaya Utara. Kemudian pada tahun 1991 PLN Area Surabaya Utara dibagi lagi menjadi PLN Area Surabaya Utara dan PLN Area Gresik.

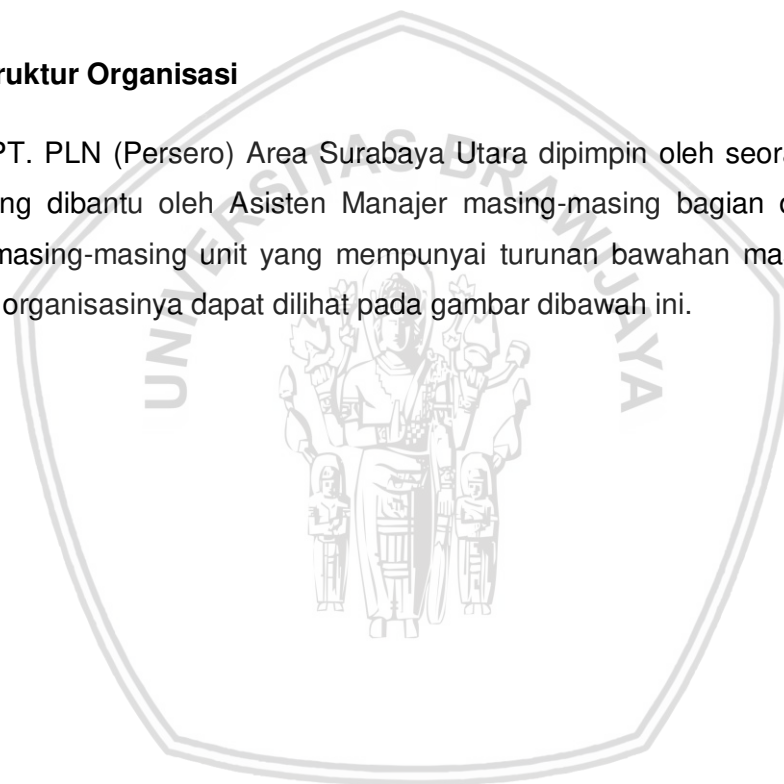
### 5.1.1 Lokasi Perusahaan

PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara terletak di jalan Gemblongan No. 64, Surabaya, Jawa Timur. Ruang lingkup kerjanya yaitu meliputi wilayah Indrapura, Ploso, Tandes, Perak, Kenjeran, dan Embong Wungu. Pemilihan lokasi kantor tersebut didasarkan pada pertimbangan sebagai berikut :

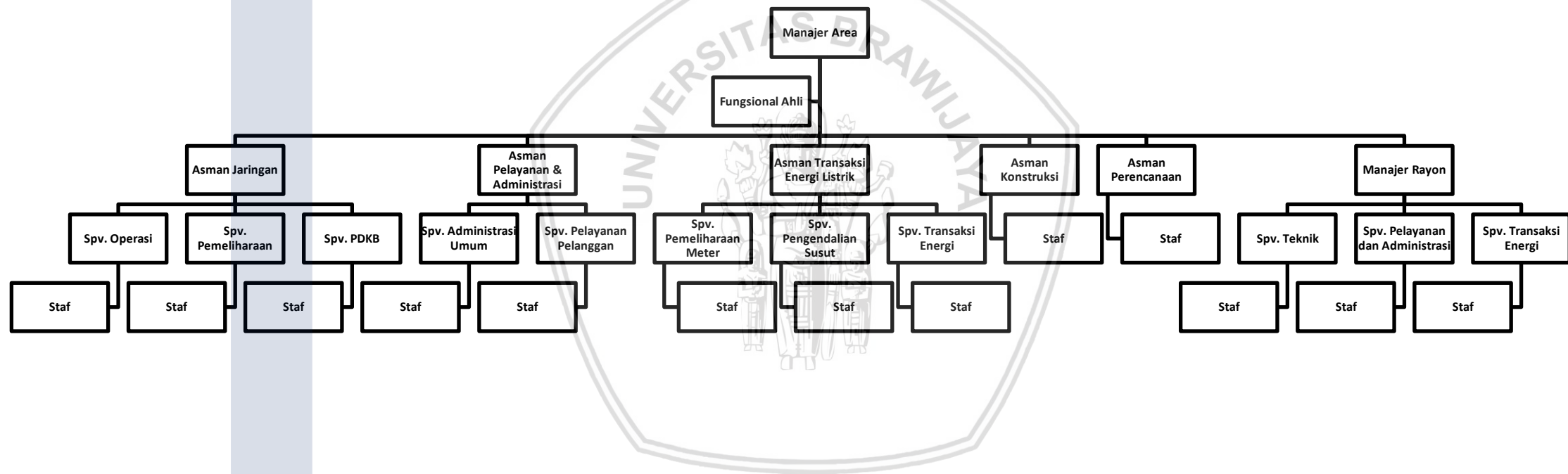
- Lokasi berdekatan dengan kawasan pemukiman penduduk
- Lokasi berdekatan dengan pusat kegiatan perekonomian masyarakat
- Lokasi mudah dijangkau dengan kendaraan

### 5.1.2 Struktur Organisasi

PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara dipimpin oleh seorang Manajer Area yang dibantu oleh Asisten Manajer masing-masing bagian dan Manajer Rayon masing-masing unit yang mempunyai turunan bawahan masing-masing. Struktur organisasinya dapat dilihat pada gambar dibawah ini.



## Struktur Organisasi



Gambar 5.1 Struktur Organisasi

### 5.1.3 Visi dan Misi PT. PLN (Persero)

#### 1. Visi

Diakui sebagai Perusahaan Kelas Dunia yang Bertumbuh kembang, Unggul dan Terpercaya dengan bertumpu pada Potensi Insani.

#### 2. Misi

- Menjalankan bisnis kelistrikan dan bidang lain yang terkait, berorientasi pada kepuasan pelanggan, anggota perusahaan dan pemegang saham.
- Menjadikan tenaga listrik sebagai media untuk meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat.
- Mengupayakan agar tenaga listrik menjadi pendorong kegiatan ekonomi.
- Menjalankan kegiatan usaha yang berwawasan lingkungan.

### 5.2 Gambaran Umum Responden

Responden adalah pegawai tetap PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara diluar tenaga kerja honorer, selain Manajer Area. Hal ini karena penelitian tersebut untuk mengetahui gaya kepemimpinan Manager PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara. Analisis yang dilakukan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif yaitu analisis terhadap data demografik responden. Analisis ini dilakukan untuk memperoleh gambaran mengenai jenis kelamin, usia, pendidikan, dan lama bekerja responden.

#### 5.2.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Analisis yang pertama dilakukan adalah terhadap jenis kelamin. Menurut Robbins (2006), analisis terhadap data jenis kelamin responden perlu untuk dilakukan karena adanya perbedaan penting antara pria dan wanita yang dapat mempengaruhi kinerja mereka. Perbedaan tersebut berkaitan dengan kemampuan memecahkan masalah, keterampilan analisis, pendorong persaingan, motivasi, sosiabilitas, dan kemampuan belajar. Adapun hasil analisisnya terhadap data jenis kelamin responden dapat dilihat pada tabel 5.1 berikut ini.

Tabel 5.1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Pria	81	49.09%
Wanita	39	23.64%
Jumlah	120	100%

Sumber : data primer diolah, 2016

Data yang dilihat pada tabel 5.1 menunjukkan bahwa responden pria ada 81 orang (49,09%), sedangkan untuk responden wanita ada 39 orang (23,64%). Hal ini mengindikasikan bahwa jumlah pegawai pria lebih dominan dibandingkan dengan pegawai wanita. Fenomena ini sesuai dengan proses bisnis kelistrikan yang ruang lingkup kerjanya lebih banyak terjadi di luar ruangan (*outdoor*).

### 5.2.2 Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan terakhir mempengaruhi kemampuan, wawasan, dan tingkat kepercayaan diri responden yang mendukungnya di dalam pelaksanaan kerjanya. Hal ini dikarenakan pendidikan merupakan faktor penting yang menandakan tingkat kemampuan responden dalam melakukan pekerjaan. Responden dengan tingkat pendidikan tinggi mampu melakukan pekerjaan dengan tingkat kesulitan dan tanggung jawab yang lebih tinggi (Robbins, 2001). Komposisi responden berdasarkan aspek pendidikan terakhir dapat dilihat pada table 5.2 berikut ini.

Tabel 5.2. Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
S2	9	5%
S1	32	20%
D3	49	30%
SMA	30	18%
Jumlah	120	100%

Sumber : data primer diolah, 2016

Data yang dilihat pada tabel 5.2 menunjukkan bahwa responden dengan tingkat pendidikan terakhir D3 berjumlah 49 orang atau 30%, tingkat pendidikan S1 berjumlah 32 orang atau (20%), tingkat pendidikan SMA berjumlah 30 orang atau 18%, tingkat pendidikan S2 berjumlah 9 orang atau 5%. Pendidikan terakhir di dominasi oleh D3, hal ini dikarenakan banyaknya dibutuhkan keterampilan



dalam melaksanakan kegiatan proses bisnis yang berhubungan langsung dengan tindakan di lapangan (*outdoor activity*).

### 5.2.3 Responden Berdasarkan Usia

Usia responden sangat mempengaruhi kinerja seorang pegawai. Menurut Robbins (2001) menyatakan adanya keyakinan yang meluas dimana kinerja merosot dengan seiring meningkatnya usia seseorang. Sehingga usia merupakan faktor penting dalam mengidentifikasi responden. Berdasarkan data penelitian dari penyebaran kuesioner, maka diperoleh data tentang umur responden yang dapat dilihat pada table 5.3 berikut ini.

Tabel 5.3. Responden Berdasarkan Usia

Usia (Tahun)	Frekuensi	Persentase
20 - 31	43	26.06%
32 - 44	10	6.06%
45 - 56	67	40.61%
Jumlah	120	100%

Sumber : data primer diolah, 2016

Data yang dilihat pada tabel 5.3 menunjukkan bahwa jumlah responden yang berusia 45-56 tahun berjumlah 67 orang atau 40,61%, berusia 20-31 tahun berjumlah 43 orang atau 26,06%, dan berusia 32-44 tahun berjumlah 10 orang atau 6,06%. Pegawai dengan usia 45-56 tahun mendominasi jumlah pegawai eksisting, hal ini dikarenakan pada tahun 1995 – 2005, PT. PLN (Persero) sangat sedikit melakukan rekrutmen pegawai.

### 5.2.4 Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa kerja atau lamanya bekerja seorang pegawai sangat mempengaruhi penguasaan pekerjaannya. Responden dengan masa kerja yang lebih lama akan mempunyai pengalaman, kepercayaan diri, dan penguasaan deskripsi pekerjaan yang lebih baik (Robbins, 2001). Berdasarkan data penelitian yang dilakukan dari penyebaran kuesioner maka diperoleh data statistik sebagai berikut.

Tabel 5.4. Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja (Tahun)	Frekuensi	Persentase
1 - 10	37	22.42%
11 - 20	7	4.24%
>20	76	46.06%
Jumlah	120	100%

Sumber : data primer diolah, 2016

Data yang dilihat pada tabel 5.4 menunjukkan bahwa responden dengan masa kerja lebih dari 20 tahun berjumlah 76 orang atau 46,06%, masa kerja 1-10 tahun berjumlah 37 orang atau 22,42%, dan masa kerja 11-20 tahun berjumlah 7 orang atau 4,24%. Responden dengan masa kerja lebih dari 20 tahun lebih banyak dibandingkan responden dengan masa kerja lainnya, hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden telah mempunyai banyak pengalaman di bidang kerjanya. Namun hal ini juga dipengaruhi oleh PT. PLN (Persero) sedikit melakukan rekrutmen pegawai pada tahun 1995 – 2005.

### 5.3 Analisis Data dan Pembahasan

#### 5.3.1 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis Statistik Deskriptif merupakan analisis untuk mengetahui distribusi frekuensi responden berdasarkan kuesioner yang telah dikumpulkan dari responden oleh peneliti. Kuesioner tersebut telah diisi dan dikembalikan oleh responden yang berjumlah 120 responden. Distribusi frekuensi dari hasil tabulasi skor jawaban responden dapat diketahui masing-masing jawaban setiap item yang diteliti serta rerata skor masing-masing variabel. Berdasarkan kuesioner yang telah diberikan kepada 120 responden dan Skala Likert yang dipakai dalam penelitian ini dengan skor tertinggi adalah 5 dan skor terendah adalah 1, maka untuk mempermudah didalam upaya mendeskripsikan variabel penelitian, dalam penelitian ini menggunakan dasar interpretasi skor sebagai berikut ini.

Tabel 5.5. Interpretasi Rata-rata Item dalam Variabel penelitian

Interval Rata-rata	Pernyataan
1.00 – 1.79	Sangat Tidak Baik
1.80 – 2.59	Tidak Baik
2.60 – 3.39	Cukup
3.40 – 4.19	Baik
4.20 – 5.00	Sangat Baik

Sumber : Noermijati (2010)

Analisis statistik deskriptif dari masing-masing variabel dan presentase distribusi untuk masing-masing item dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut.

#### 5.3.1.1 Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan (X)

Variabel gaya kepemimpinan diukur dengan menggunakan 23 item pertanyaan. Hasil rekapitulasi distribusi frekuensi jawaban responden terhadap item-item dari variabel Gaya Kepemimpinan dapat dilihat pada tabel berikut ini.



Tabel 5.6. Distribusi Frekuensi Item Variabel Gaya Kepemimpinan

Item	SS		S		N		TS		STS		Jumlah		Rata-rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%	
Pengaruh Ideal													
X1	33	27.50	84	70.00	1	0.83	1	0.83	1	0.83	120	100	4.23
X2	35	29.17	81	67.50	2	1.67	2	1.67	0	0.00	120	100	4.24
X3	33	27.50	80	66.67	5	4.17	2	1.67	0	0.00	120	100	4.20
Rata-rata Indikator Pengaruh Ideal													4.22
Inspirasi													
X4	35	29.17	79	65.83	4	3.33	2	1.67	0	0.00	120	100	4.23
X5	36	30.00	76	63.33	6	5.00	1	0.83	1	0.83	120	100	4.21
X6	37	30.83	76	63.33	5	4.17	2	1.67	0	0.00	120	100	4.23
X7	27	22.50	85	70.83	5	4.17	2	1.67	1	0.83	120	100	4.13
Rata-rata Indikator Inspirasi													4.20
Pengembangan Intelektual													
X8	33	27.50	81	67.50	3	2.50	1	0.83	2	1.67	120	100	4.18
X9	30	25.00	82	68.33	4	3.33	3	2.50	1	0.83	120	100	4.14
X10	30	25.00	85	70.83	3	2.50	2	1.67	0	0.00	120	100	4.19
X11	28	23.33	85	70.83	4	3.33	1	0.83	2	1.67	120	100	4.13
X12	27	22.50	84	70.00	7	5.83	2	1.67	0	0.00	120	100	4.13
X13	45	37.50	70	58.33	2	1.67	2	1.67	1	0.83	120	100	4.30
Rata-rata Indikator Pengembangan Intelektual													4.18
Contingen reward													
X14	31	25.83	84	70.00	3	2.50	1	0.83	1	0.83	120	100	4.19
X15	27	22.50	88	73.33	4	3.33	1	0.83	0	0.00	120	100	4.18
X16	36	30.00	75	62.50	7	5.83	1	0.83	1	0.83	120	100	4.20
Rata-rata Indikator Contingen reward													4.19
Management by expectation active													
X17	33	27.50	82	68.33	3	2.50	1	0.83	1	0.83	120	100	4.21
X18	33	27.50	78	65.00	7	5.83	1	0.83	1	0.83	120	100	4.18
X19	48	40.00	67	55.83	3	2.50	1	0.83	1	0.83	120	100	4.33
Rata-rata Indikator Management by expectation active													4.24
Management by expectation passive													
X20	41	34.17	71	59.17	6	5.00	1	0.83	1	0.83	120	100	4.25
X21	51	42.50	62	51.67	5	4.17	1	0.83	1	0.83	120	100	4.34
X22	43	35.83	70	58.33	5	4.17	2	1.67	0	0.00	120	100	4.28
X23	38	31.67	72	60.00	8	6.67	1	0.83	1	0.83	120	100	4.21
Rata-rata Indikator Management by expectation passive													4.27
Rata-rata variabel Gaya Kepemimpinan													4.21

Sumber : Data primer diolah 2016

Deskripsi variabel gaya kepemimpinan diperoleh frekuensi rata-rata tertinggi pada indikator Management by expectation passive dengan rata-rata sebesar 4,27 dengan kategori sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan *Management by expectation active* di PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara sudah mampu dilaksanakan dengan sangat baik.

Variabel gaya kepemimpinan didapatkan rata-rata terendah pada indikator pengembangan intelektual dengan rata-rata sebesar 4,18 dengan kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan pengembangan intelektual sudah berjalan dengan baik dalam mendukung kinerja perusahaan.

Variabel gaya kepemimpinan secara keseluruhan memberikan rata-rata sebesar 4,21. Hal ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan memiliki kategori yang sangat baik pada PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara.

### 5.3.1.2 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja ( $Z_1$ )

Variabel kepuasan kerja diukur dengan menggunakan 16 item pertanyaan. Hasil rekapitulasi distribusi frekuensi jawaban responden terhadap item-item dari variabel Kepuasan Kerja dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 5.7. Distribusi Frekuensi Item Variabel Kepuasan Kerja

Item	SS		S		N		TS		STS		Jumlah		Rata-rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%	
Kepuasan dengan Gaji													
Z1.1	35	29.17	75	62.50	7	5.83	3	2.50	0	0.00	120	100	4.18
Z1.2	34	28.33	75	62.50	8	6.67	3	2.50	0	0.00	120	100	4.17
Z1.3	44	36.67	68	56.67	5	4.17	3	2.50	0	0.00	120	100	4.28
Rata-rata Indikator Kepuasan dengan Gaji													4.21
Kepuasan dengan Promosi													
Z1.4	42	35.00	68	56.67	6	5.00	4	3.33	0	0.00	120	100	4.23
Z1.5	41	34.17	72	60.00	4	3.33	1	0.83	2	1.67	120	100	4.24
Z1.6	47	39.17	68	56.67	3	2.50	2	1.67	0	0.00	120	100	4.33
Rata-rata Indikator Kepuasan dengan Promosi													4.27
Kepuasan dengan Rekan Kerja													
Z1.7	46	38.33	70	58.33	1	0.83	2	1.67	1	0.83	120	100	4.32
Z1.8	47	39.17	69	57.50	1	0.83	3	2.50	0	0.00	120	100	4.33
Z1.9	53	44.17	61	50.83	3	2.50	1	0.83	2	1.67	120	100	4.35
Z1.10	60	50.00	55	45.83	3	2.50	1	0.83	1	0.83	120	100	4.43
Rata-rata Indikator Kepuasan dengan Rekan Kerja													4.36
Kepuasan dengan Penyelia													
Z1.11	54	45.00	61	50.83	2	1.67	0	0.00	3	2.50	120	100	4.36
Z1.12	71	59.17	43	35.83	3	2.50	2	1.67	1	0.83	120	100	4.51
Z1.13	66	55.00	47	39.17	3	2.50	3	2.50	1	0.83	120	100	4.45
Rata-rata Indikator Kepuasan dengan Penyelia													4.44
Kepuasan dengan Pekerjaan itu Sendiri													
Z1.14	57	47.50	57	47.50	3	2.50	3	2.50	0	0.00	120	100	4.40
Z1.15	51	42.50	63	52.50	3	2.50	3	2.50	0	0.00	120	100	4.35
Z1.16	54	45.00	59	49.17	4	3.33	3	2.50	0	0.00	120	100	4.37
Rata-rata Indikator Kepuasan dengan Pekerjaan itu Sendiri													4.37
Rata-rata variabel Kepuasan Kerja													4.33

Sumber : Data primer diolah 2016

Deskripsi variabel kepuasan kerja diperoleh frekuensi rata-rata tertinggi pada indikator kepuasan dengan penyelia dengan rata-rata sebesar 4,44 dengan kategori sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa penyelia sudah mampu melakukan pengawasan dengan sangat baik, dan menerapkan peraturan kepada seluruh pegawai sesuai dengan ketentuan perusahaan.

Variabel kepuasan kerja didapatkan rata-rata terendah pada indikator kepuasan dengan gaji dengan rata-rata sebesar 4,21 dengan kategori sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa penghasilan yang diterima sudah sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan, penghasilan telah mampu memenuhi kebutuhan pegawai, dan besarnya tunjangan yang diterima sudah sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan

Variabel kepuasan kerja secara keseluruhan memberikan rata-rata sebesar 4,33. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja memiliki kategori yang sangat baik dalam hal gaji, promosi, antar rekan kerja, penyelia, dan terhadap pekerjaan itu sendiri pada PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara.

#### **5.3.1.3 Deskripsi Variabel Komitmen Organisasional ( $Z_2$ )**

Variabel komitmen organisasional diukur dengan menggunakan 11 item pertanyaan. Hasil rekapitulasi distribusi frekuensi jawaban responden terhadap item-item dari variabel komitmen organisasional dapat dilihat pada tabel berikut ini.



Tabel 5.8. Distribusi Frekuensi Item Variabel Komitmen Organisasional

Item	SS		S		N		TS		STS		Jumlah		Rata-rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%	
Komitmen Afektif													
Z2.1	63	52.50	51	42.50	2	1.67	3	2.50	1	0.83	120	100	4.43
Z2.2	63	52.50	49	40.83	4	3.33	2	1.67	2	1.67	120	100	4.41
Z2.3	66	55.00	44	36.67	7	5.83	2	1.67	1	0.83	120	100	4.43
Z2.4	72	60.00	44	36.67	0	0.00	4	3.33	0	0.00	120	100	4.53
Rata-rata Indikator Komitmen Afektif													4.45
Komitmen Berkelanjutan													
Z2.5	57	47.50	56	46.67	5	4.17	1	0.83	1	0.83	120	100	4.39
Z2.6	65	54.17	50	41.67	1	0.83	3	2.50	1	0.83	120	100	4.46
Z2.7	68	56.67	46	38.33	3	2.50	2	1.67	1	0.83	120	100	4.48
Rata-rata Indikator Komitmen Berkelanjutan													4.44
Komitmen Normatif													
Z2.8	75	62.50	37	30.83	6	5.00	2	1.67	0	0.00	120	100	4.54
Z2.9	71	59.17	41	34.17	5	4.17	3	2.50	0	0.00	120	100	4.50
Z2.10	73	60.83	37	30.83	7	5.83	3	2.50	0	0.00	120	100	4.50
Z2.11	57	47.50	56	46.67	5	4.17	1	0.83	1	0.83	120	100	4.39
Rata-rata Indikator Komitmen Normatif													4.48
Rata-rata variabel Komitmen Organisasional													4.46

Sumber : Data primer diolah 2016

Deskripsi variabel komitmen organisasional diperoleh frekuensi rata-rata tertinggi pada indikator komitmen normatif dengan rata-rata sebesar 4,48 dengan kategori sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan mampu membuat pegawai mempunyai loyalitas yang sangat baik terhadap perusahaan, dan pegawai mempunyai keinginan untuk menghabiskan karirnya pada perusahaan ini.

Variabel komitmen organisasional didapatkan rata-rata terendah pada indikator komitmen berkelanjutan dengan rata-rata sebesar 4,44 dengan kategori sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai akan merasa sangat kesulitan apabila meninggalkan perusahaan, merupakan suatu keharusan berada dalam perusahaan ini, dan banyak hal akan terganggu bagi pegawai apabila meninggalkan perusahaan ini.

Variabel komitmen organisasional secara keseluruhan memberikan rata-rata sebesar 4,46 dengan kategori sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasional memiliki kategori yang sangat baik dalam hal komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif.

### 5.3.1.4 Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Variabel kinerja pegawai diukur dengan menggunakan 9 item pertanyaan. Hasil rekapitulasi distribusi frekuensi jawaban responden terhadap item-item dari variabel kinerja pegawai dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 5.9. Distribusi Frekuensi Item Variabel Kinerja Pegawai

Item	SS		S		N		TS		STS		Jumlah		Rata-rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%	
Kualitas Kerja													
Y1	52	43.33	61	50.83	4	3.33	3	2.50	0	0.00	120	100	4.35
Y2	50	41.67	67	55.83	2	1.67	1	0.83	0	0.00	120	100	4.38
Y3	28	23.33	88	73.33	0	0.00	3	2.50	1	0.83	120	100	5.15
Rata-rata Indikator Kualitas Kerja													4.30
Kuantitas Kerja													
Y4	35	29.17	80	66.67	1	0.83	3	2.50	1	0.83	120	100	4.21
Y5	58	48.33	55	45.83	5	4.17	1	0.83	1	0.83	120	100	4.40
Y6	79	65.83	35	29.17	2	1.67	3	2.50	1	0.83	120	100	4.57
Rata-rata Indikator Kuantitas Kerja													4.39
Ketepatan Waktu													
Y7	69	57.50	46	38.33	1	0.83	4	3.33	0	0.00	120	100	4.50
Y8	54	45.00	60	50.00	2	1.67	4	3.33	0	0.00	120	100	4.37
Y9	46	38.33	69	57.50	1	0.83	4	3.33	0	0.00	120	100	4.31
Rata-rata Indikator Ketepatan Waktu													4.39
Rata-rata Variabel Kinerja Pegawai													4.36

Sumber : Data primer diolah 2016

Deskripsi variabel kinerja pegawai diperoleh frekuensi rata-rata tertinggi pada indikator kuantitas kerja dan ketepatan waktu dengan rata-rata sebesar 4,39 dengan kategori sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa

Variabel kinerja pegawai didapatkan rata-rata terendah pada indikator kualitas kerja dengan rata-rata sebesar 4,30 dengan kategori sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa pencapaian mutu hasil pekerjaan telah sesuai dengan standar perusahaan, dan lebih baik dibandingkan waktu yang lalu yang berdampak terhadap kinerja perusahaan.

Variabel kinerja pegawai secara keseluruhan memberikan rata-rata sebesar 4,36 dengan kategori sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kinerja pegawai memiliki kategori yang sangat baik dalam hal kualitas kerja, kuantitas kerja, dan ketepatan waktu pekerjaan.

## 5.4 Uji Instrumen Penelitian

Kuisisioner dalam penelitian ini digunakan sebagai alat analisis. Oleh karena itu dalam analisis yang dilakukan lebih bertumpu pada skor responden yang diamati. Kebenaran atau tidaknya skor responsi tersebut tergantung pada pengumpulan data. Instrumen pengumpulan data yang baik harus memenuhi 2 persyaratan penting yaitu valid dan reliabel.

### 5.4.1 Uji Validitas

Pengujian validitas sangat diperlukan dalam suatu penelitian, khususnya yang menggunakan kuisisioner dalam memperoleh data. Pengujian validitas dimaksudkan untuk mengetahui keabsahan menyangkut pemahaman mengenai keabsahan antara konsep dan kenyataan empiris. Uji validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan dan kesahihan suatu instrumen. Sebuah instrument dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang ingin diukur atau dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud.

Pengujian validitas dapat dilakukan dengan cara mengkorelasikan masing-masing faktor atau variabel dengan total faktor atau variabel tersebut dengan menggunakan korelasi ( $r$ ) *product moment*.

Kriteria pengujian untuk menerima atau menolak hipotesis adanya pernyataan yang valid atau tidak dapat dilakukan dengan ketentuan berikut ini.

$H_0 : r = 0$ , tidak terdapat data yang valid pada tingkat kepercayaan ( $\alpha$ ) 5%.

$H_1 : r \neq 0$ , terdapat data yang valid pada tingkat kepercayaan ( $\alpha$ ) 5%.

Hipotesis nol ( $H_0$ ) diterima apabila  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , demikian sebaliknya hipotesis alternatif ( $H_1$ ) diterima apabila  $r_{hitung} > r_{tabel}$ .

Pengujian validitas yang dilakukan dengan melalui program **SPSS ver. 20.0** dengan menggunakan korelasi *product moment* menghasilkan nilai

masing-masing item pernyataan dengan skor item pertanyaan secara keseluruhan dan untuk lebih jelasnya disajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 5.10. Uji Validitas Variabel

Item	r Hitung	Sig.	r Tabel	Keterangan
X1	0.692	0.000	0.3	Valid
X2	0.675	0.000	0.3	Valid
X3	0.700	0.000	0.3	Valid
X4	0.747	0.000	0.3	Valid
X5	0.736	0.000	0.3	Valid
X6	0.667	0.000	0.3	Valid
X7	0.704	0.000	0.3	Valid
X8	0.870	0.000	0.3	Valid
X9	0.883	0.000	0.3	Valid
X10	0.758	0.000	0.3	Valid
X11	0.865	0.000	0.3	Valid
X12	0.784	0.000	0.3	Valid
X13	0.784	0.000	0.3	Valid
X14	0.777	0.000	0.3	Valid
X15	0.776	0.000	0.3	Valid
X16	0.794	0.000	0.3	Valid
X17	0.739	0.000	0.3	Valid
X18	0.754	0.000	0.3	Valid
X19	0.712	0.000	0.3	Valid
X20	0.825	0.000	0.3	Valid
X21	0.813	0.000	0.3	Valid
X22	0.794	0.000	0.3	Valid
X23	0.812	0.000	0.3	Valid
Z1.1	0.681	0.000	0.3	Valid
Z1.2	0.727	0.000	0.3	Valid
Z1.3	0.702	0.000	0.3	Valid
Z1.4	0.741	0.000	0.3	Valid
Z1.5	0.753	0.000	0.3	Valid
Z1.6	0.660	0.000	0.3	Valid
Z1.7	0.764	0.000	0.3	Valid
Z1.8	0.761	0.000	0.3	Valid
Z1.9	0.782	0.000	0.3	Valid
Z1.10	0.691	0.000	0.3	Valid
Z1.11	0.727	0.000	0.3	Valid
Z1.12	0.674	0.000	0.3	Valid
Z1.13	0.760	0.000	0.3	Valid
Z1.14	0.686	0.000	0.3	Valid
Z1.15	0.703	0.000	0.3	Valid
Z1.16	0.676	0.000	0.3	Valid
Z2.1	0.836	0.000	0.3	Valid
Z2.2	0.868	0.000	0.3	Valid
Z2.3	0.868	0.000	0.3	Valid
Z2.4	0.832	0.000	0.3	Valid
Z2.5	0.777	0.000	0.3	Valid
Z2.6	0.784	0.000	0.3	Valid
Z2.7	0.824	0.000	0.3	Valid
Z2.8	0.821	0.000	0.3	Valid
Z2.9	0.871	0.000	0.3	Valid

Item	r Hitung	Sig.	r Tabel	Keterangan
Z2.10	0.821	0.000	0.3	Valid
Z2.11	0.769	0.000	0.3	Valid
Y1	0.787	0.000	0.3	Valid
Y2	0.603	0.000	0.3	Valid
Y3	0.772	0.000	0.3	Valid
Y4	0.771	0.000	0.3	Valid
Y5	0.760	0.000	0.3	Valid
Y6	0.818	0.000	0.3	Valid
Y7	0.773	0.000	0.3	Valid
Y8	0.767	0.000	0.3	Valid
Y9	0.710	0.000	0.3	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 5.10 di atas dapat dilihat bahwa nilai sig. r indikator pertanyaan lebih kecil dari 0.05 ( $\alpha = 0.05$ ) yang berarti tiap-tiap indikator variabel adalah valid, sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator tersebut dapat digunakan untuk mengukur variabel penelitian.

#### 5.4.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menunjukkan tingkat kemantapan, keajegan dan ketepatan suatu alat ukur atau uji yang digunakan untuk mengetahui sejauh mana pengukuran relatif konsisten apabila dilakukan pengukuran ulang. Uji ini digunakan untuk mengetahui sejauh mana jawaban seseorang konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Arikunto menjelaskan tentang reliabilitas yaitu bahwa reliabilitas menunjukkan pada suatu pengertian bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik.

Teknik pengujian reliabilitas adalah dengan menggunakan nilai koefisien reliabilitas alpha. Data hasil uji reliabilitas variabel dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 5.11. Uji Reliabilitas Variabel

No.	Variabel	Koefisien Reliabilitas	Keterangan
1	Gaya kepemimpinan Transformasional (X1)	0,950	Reliabel
2	Gaya kepemimpinan Transaksional (X2)	0,928	Reliabel
3	Kepuasan kerja (Z1)	0,937	Reliabel
4	Komitmen Organisasional (Z2)	0,953	Reliabel
5	Kinerja Pegawai(Y)	0,905	Reliabel

Sumber : Data primer diolah 2016

Menurut Ghozali (2004) bahwa pengukuran reliabilitas menggunakan nilai koefisien *cronbach Alpha*, suatu kuesioner dikatakan reliabel apabila memiliki nilai koefisien *cronbach Alpha* lebih besar dari 0,6. Berdasarkan Tabel 5.11 diketahui bahwa nilai dari *cronbach Alpha* untuk semua variabel lebih besar dari 0,6. Dari ketentuan yang telah disebutkan sebelumnya maka semua variabel yang digunakan untuk penelitian sudah reliabel.

### 5.5 Analisis Data

Teknik pengolahan data pada penelitian ini menggunakan metode SEM berbasis *Partial Least Square* (PLS). *Software PLS* pada penelitian ini menggunakan *software* yang dikembangkan di *University of Hamburg* Jerman yang diberi nama SMARTPLS versi 2.0 M3. Dalam PLS memerlukan 2 tahap untuk menilai Fit Model dari sebuah model penelitian. Tahapan tersebut yaitu sebagai berikut ini.

#### 5.5.1 Menilai Outer Model atau *Measurement Model*

Terdapat tiga kriteria di dalam penggunaan teknik analisa data dengan *Smart PLS* untuk menilai outer model yaitu *Convergent Validity*, *Discriminant*



*Validity dan Composite Reliability. Convergent validity* dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item *score/component score* yang diestimasi dengan *Software PLS*. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang diukur. Namun menurut Chin, 1998 (dalam Ghazali, 2006) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai. Dalam penelitian ini akan digunakan batas *loading factor* sebesar 0,60 (gambar model struktural *outer model* terlampir).



Tabel 5.12 *Outer Loadings (Mean, STDEV, t-Values)*

Indikator	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	t Statistics ( O/STERR )
X1 <- X	0.7740	0.7496	0.0909	0.0909	8.5139
X2 <- X	0.7763	0.7632	0.0672	0.0672	11.5456
X3 <- X	0.7768	0.7675	0.0577	0.0577	13.4639
X4 <- X	0.8196	0.8099	0.0449	0.0449	18.2416
X5 <- X	0.7892	0.7743	0.0651	0.0651	12.1312
X6 <- X	0.7253	0.7254	0.0472	0.0472	15.3761
X7 <- X	0.7448	0.7338	0.0759	0.0759	9.8165
X8 <- X	0.8467	0.8402	0.0471	0.0471	17.9677
X9 <- X	0.7988	0.7955	0.0489	0.0489	16.3321
X10 <- X	0.6637	0.6649	0.0832	0.0832	7.9808
X11 <- X	0.8046	0.7884	0.0668	0.0668	12.0475
X12 <- X	0.6931	0.6992	0.0548	0.0548	12.6585
X13 <- X	0.7494	0.7382	0.0691	0.0691	10.8476
X14 <- X	0.7901	0.7735	0.0717	0.0717	11.0191
X15 <- X	0.7351	0.7294	0.0611	0.0611	12.0366
X16 <- X	0.7397	0.7245	0.0810	0.0810	9.1274
X17 <- X	0.7282	0.7067	0.0914	0.0914	7.9711
X18 <- X	0.7371	0.7198	0.0800	0.0800	9.2141
X19 <- X	0.6762	0.6514	0.1171	0.1171	5.7729
X20 <- X	0.7364	0.7110	0.1005	0.1005	7.3308
X21 <- X	0.7078	0.6816	0.1036	0.1036	6.8312
X22 <- X	0.6963	0.6752	0.0947	0.0947	7.3509
X23 <- X	0.7184	0.6924	0.0998	0.0998	7.1972
Y1 <- Y	0.7803	0.7798	0.0464	0.0464	16.8252
Y2 <- Y	0.6014	0.5983	0.0962	0.0962	6.2493
Y3 <- Y	0.7754	0.7578	0.0744	0.0744	10.4248
Y4 <- Y	0.7747	0.7519	0.0802	0.0802	9.6589
Y5 <- Y	0.7518	0.7446	0.0713	0.0713	10.5446
Y6 <- Y	0.8239	0.8071	0.0637	0.0637	12.9384
Y7 <- Y	0.7777	0.7619	0.0674	0.0674	11.5408
Y8 <- Y	0.7664	0.7514	0.0670	0.0670	11.4342
Y9 <- Y	0.7089	0.6874	0.0895	0.0895	7.9191
Z1.1 <- Z1	0.6851	0.6705	0.0803	0.0803	8.5348
Z1.2 <- Z1	0.7368	0.7289	0.0572	0.0572	12.8804
Z1.3 <- Z1	0.7090	0.6967	0.0698	0.0698	10.1521
Z1.4 <- Z1	0.7452	0.7322	0.0617	0.0617	12.0788
Z1.5 <- Z1	0.7533	0.7269	0.0959	0.0959	7.8559
Z1.6 <- Z1	0.6748	0.6664	0.0697	0.0697	9.6868
Z1.7 <- Z1	0.7818	0.7704	0.0560	0.0560	13.9590
Z1.8 <- Z1	0.7811	0.7767	0.0488	0.0488	16.0052

Indikator	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	t Statistics ( O/STERR )
Z1.9 <- Z1	0.7976	0.7825	0.0678	0.0678	11.7637
Z1.10 <- Z1	0.6777	0.6454	0.1207	0.1207	5.6152
Z1.11 <- Z1	0.7104	0.6702	0.1244	0.1244	5.7090
Z1.12 <- Z1	0.6496	0.6030	0.1433	0.1433	4.5330
Z1.13 <- Z1	0.7441	0.7147	0.1056	0.1056	7.0444
Z1.14 <- Z1	0.6702	0.6411	0.1153	0.1153	5.8104
Z1.15 <- Z1	0.6983	0.6797	0.0896	0.0896	7.7936
Z1.16 <- Z1	0.6679	0.6421	0.1051	0.1051	6.3540
Z2.1 <- Z2	0.8378	0.8255	0.0524	0.0524	15.9859
Z2.2 <- Z2	0.8693	0.8625	0.0363	0.0363	23.9748
Z2.3 <- Z2	0.8659	0.8591	0.0405	0.0405	21.4061
Z2.4 <- Z2	0.8381	0.8255	0.0578	0.0578	14.5036
Z2.5 <- Z2	0.7766	0.7708	0.0507	0.0507	15.3303
Z2.6 <- Z2	0.7840	0.7752	0.0638	0.0638	12.2791
Z2.7 <- Z2	0.8219	0.8183	0.0571	0.0571	14.4019
Z2.8 <- Z2	0.8172	0.8150	0.0858	0.0858	9.5271
Z2.9 <- Z2	0.8719	0.8663	0.0376	0.0376	23.1925
Z2.10 <- Z2	0.8203	0.8135	0.0516	0.0516	15.8888
Z2.11 <- Z2	0.7665	0.7528	0.0710	0.0710	10.7941

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2016

Tabel pada output tersebut menggambarkan nilai faktor *loading* (*convergent validity*) dari setiap indikator. Nilai faktor loading  $>0,7$  dapat dikatakan valid, akan tetapi *rule of thumbs* interpretasi nilai faktor loading  $> 0,5$  dapat dikatakan valid. Dari tabel ini, diketahui bahwa semua nilai faktor loading dari indikator Gaya Kepemimpinan (X1), Kepuasan Kerja (Z1), dan Komitmen Organisasional (Y) dan Kinerja Pegawai pegawai (Y2) lebih besar dari 0,60. Hal ini menunjukkan bahwa indikator – indikator tersebut valid.

### 5.5.2 Discriminant Validity

Setelah *convergent validity*, evaluasi selanjutnya adalah melihat *discriminant validity* dengan *cross loading*, nilai *square root of average variance extracted* (AVE) dan *composite reliability*. *Discriminant validity* dari model pengukuran dilakukan penilaian berdasarkan pengukuran *cross loading* dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan pokok pengukuran (setiap indikatornya) lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka konstruk laten memprediksi indikatornya lebih baik daripada konstruk lainnya. Model mempunyai *discriminant*

*validity* yang baik jika setiap nilai *loading* dari setiap indikator dari sebuah variabel laten memiliki nilai *loading* yang paling besar dengan nilai *loading* lain terhadap variabel laten lainnya. Hasil pengujian *discriminant validity* diperoleh pada tabel berikut ini.

Tabel 5.13 Nilai *Discriminant Validity* (Cross Loading)

Indikator	X	Y	Z1	Z2
X1	<b>0.7740</b>	0.5242	0.6192	0.4213
X2	<b>0.7763</b>	0.4976	0.5591	0.3964
X3	<b>0.7768</b>	0.4667	0.5039	0.2697
X4	<b>0.8196</b>	0.5279	0.5611	0.3492
X5	<b>0.7892</b>	0.5402	0.5823	0.2906
X6	<b>0.7253</b>	0.5608	0.4833	0.3632
X7	<b>0.7448</b>	0.6013	0.6356	0.4685
X8	<b>0.8467</b>	0.7241	0.7257	0.5730
X9	<b>0.7988</b>	0.6755	0.5885	0.5479
X10	<b>0.6637</b>	0.5941	0.4642	0.4369
X11	<b>0.8046</b>	0.6930	0.5640	0.5250
X12	<b>0.6931</b>	0.5272	0.5308	0.3858
X13	<b>0.7494</b>	0.5568	0.6381	0.3931
X14	<b>0.7901</b>	0.5371	0.5939	0.4748
X15	<b>0.7351</b>	0.4948	0.5474	0.3952
X16	<b>0.7397</b>	0.5399	0.6155	0.4308
X17	<b>0.7282</b>	0.5528	0.6133	0.4503
X18	<b>0.7371</b>	0.5788	0.6022	0.4252
X19	<b>0.6762</b>	0.4668	0.5520	0.3481
X20	<b>0.7364</b>	0.3906	0.5875	0.3003
X21	<b>0.7078</b>	0.4539	0.5764	0.3509
X22	<b>0.6963</b>	0.4144	0.5555	0.2787
X23	<b>0.7184</b>	0.4072	0.5798	0.2662
Y1	0.6412	<b>0.7803</b>	0.6359	0.4500
Y2	0.5860	<b>0.6014</b>	0.5968	0.3862
Y3	0.5920	<b>0.7754</b>	0.5480	0.5687
Y4	0.6333	<b>0.7747</b>	0.6105	0.5862
Y5	0.6413	<b>0.7518</b>	0.6173	0.4602
Y6	0.4755	<b>0.8239</b>	0.6074	0.8386
Y7	0.4270	<b>0.7777</b>	0.5463	0.7305
Y8	0.5172	<b>0.7664</b>	0.5218	0.6589
Y9	0.4401	<b>0.7089</b>	0.5186	0.6185
Z1.1	0.5430	0.4660	<b>0.6851</b>	0.3290
Z1.2	0.6719	0.5363	<b>0.7368</b>	0.3686
Z1.3	0.5868	0.4148	<b>0.7090</b>	0.2490
Z1.4	0.6460	0.4911	<b>0.7452</b>	0.3968
Z1.5	0.6996	0.4682	<b>0.7533</b>	0.3893
Z1.6	0.5341	0.4628	<b>0.6748</b>	0.2104
Z1.7	0.6284	0.6697	<b>0.7818</b>	0.4796
Z1.8	0.6191	0.7073	<b>0.7811</b>	0.4734
Z1.9	0.6176	0.6442	<b>0.7976</b>	0.4364
Z1.10	0.4893	0.4848	<b>0.6777</b>	0.5454
Z1.11	0.5010	0.5702	<b>0.7104</b>	0.6065
Z1.12	0.4679	0.5163	<b>0.6496</b>	0.6433
Z1.13	0.5005	0.5829	<b>0.7441</b>	0.7180

Indikator	X	Y	Z1	Z2
Z1.14	0.3877	0.5161	<b>0.6702</b>	0.5828
Z1.15	0.4744	0.6076	<b>0.6983</b>	0.5716
Z1.16	0.4534	0.6028	<b>0.6679</b>	0.6198
Z2.1	0.4852	0.7000	0.5568	<b>0.8378</b>
Z2.2	0.5139	0.7303	0.6142	<b>0.8693</b>
Z2.3	0.4372	0.6305	0.5160	<b>0.8659</b>
Z2.4	0.4985	0.7033	0.5586	<b>0.8381</b>
Z2.5	0.3534	0.6674	0.4927	<b>0.7766</b>
Z2.6	0.4091	0.6680	0.4628	<b>0.7840</b>
Z2.7	0.3950	0.6376	0.5945	<b>0.8219</b>
Z2.8	0.4143	0.5591	0.6011	<b>0.8172</b>
Z2.9	0.4742	0.6573	0.5383	<b>0.8719</b>
Z2.10	0.4879	0.6347	0.5322	<b>0.8203</b>
Z2.11	0.4155	0.5857	0.4938	<b>0.7665</b>

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2016

Berdasarkan nilai *cross loading*, dapat diketahui bahwa semua indikator yang menyusun masing-masing variabel dalam penelitian ini (nilai yang dicetak tebal) telah memenuhi *discriminant validity* karena memiliki nilai *outer loading* terbesar untuk variabel yang dibentuknya dan tidak pada variabel yang lain. Dengan demikian semua indikator di tiap variabel dalam penelitian ini telah memenuhi *discriminant validity*.

### 5.5.3 Mengevaluasi *Composite Reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)* dan *Cronbach Alpha*

Evaluasi model pengukuran dengan *square root of average variance extracted* adalah membandingkan nilai akar AVE dengan korelasi antar konstruk. Jika nilai akar AVE lebih tinggi daripada nilai korelasi di antara konstruk, maka *discriminant validity* yang baik tercapai. Selain itu, nilai AVE lebih besar dari 0,5 sangat direkomendasikan.

Tabel 5.14. *Goodness of Fit*

Variabel	AVE	Composite Reliability	Cronbachs Alpha
X	0.5632	0.9673	0.9645
Z1	0.5171	0.9446	0.9374
Z2	0.6810	0.9591	0.9529
Y	0.5679	0.9216	0.9037

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2016

Nilai AVE untuk keempat konstruk tersebut lebih besar dari 0,5 sehingga dapat disimpulkan bahwa evaluasi pengukuran model memiliki diskriminan validity yang baik.

Disamping uji validitas konstruk, dilakukan juga uji reliabilitas konstruk yang diukur dengan uji criteria yaitu *composite reliability* dan *cronbach alpha* dari blok indikator yang mengukur konstruk. Konstruk yang dinyatakan reliable jika nilai *composite reliability* maupun *cronbachs alpha* di atas 0.70. Jadi dapat disimpulkan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

#### 5.5.4 Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural (gambar model struktural *inner model* terlampir).



Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai R-square yang merupakan *uji goodness-fit model*.

Tabel 5.15. Nilai *R-Square*

Variabel	R Square
Z1	0.5979
Z2	0.2927
Y	0.7679

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2016

Pada prinsipnya penelitian ini menggunakan 3 variabel yang dipengaruhi oleh variabel lainnya yaitu variabel Komitmen Organisasional ( $Z_2$ ) yang dipengaruhi oleh variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ), kemudian Kepuasan Kerja ( $Z_1$ ) yang dipengaruhi oleh variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ), Demikian juga dengan variabel Kinerja Pegawai ( $Y_2$ ) yang dipengaruhi oleh variabel Kepuasan Kerja ( $Z_1$ ), dan variabel Komitmen Organisasional ( $Z_2$ ).

Tabel 5.15 menunjukkan nilai *R-square* untuk variabel Kepuasan Kerja ( $Z_1$ ) yang dipengaruhi oleh variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) diperoleh sebesar 0,5979. Semakin tinggi nilai R-square, maka semakin besar kemampuan variabel independen tersebut dapat menjelaskan variabel dependen sehingga semakin baik persamaan struktural. Untuk variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) memiliki nilai uji R-square sebesar 0,5979 yang berarti bahwa 59,79% variabel Kepuasan Kerja ( $Z_1$ ) dapat dipengaruhi oleh variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) sedangkan sisanya 40,21% di pengaruhi oleh variabel lain di luar model yang diteliti.

Tabel 5.15 menunjukan nilai *R-square* untuk variabel Komitmen Organisasional ( $Z_2$ ) yang dipengaruhi oleh variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) diperoleh sebesar 0,2927. Nilai R-square menunjukkan bahwa 29.27% variabel Komitmen Organisasional ( $Z_2$ ) dapat dipengaruhi oleh variabel Gaya

Kepemimpinan ( $X_1$ ) sedangkan sisanya 70,73% di pengaruhi oleh variabel lain di luar yang diteliti.

Tabel 5.15 menunjukan nilai *R-square* untuk variabel Kinerja Pegawai ( $Y_2$ ) yang dipengaruhi oleh variabel Kepuasan Kerja ( $Z_1$ ), dan variabel Komitmen Organisasional ( $Z_2$ ) diperoleh sebesar 0,7679. Nilai *R-square* menunjukkan bahwa 76,79% variabel Kinerja Pegawai ( $Y_2$ ) dipengaruhi oleh variabel Kepuasan Kerja ( $Z_1$ ), dan variabel Komitmen Organisasional ( $Z_2$ ) sedangkan sisanya 23,21% di pengaruhi oleh variabel lain di luar model yang diteliti.

Pada model PLS, penilaian *goodness of fit* secara keseluruhan diketahui dari nilai  $Q^2$  (*predictive relevance*), dimana semakin tinggi  $Q^2$ , maka model dapat dikatakan semakin fit dengan data. Dari Tabel 5.15 dapat dihitung nilai  $Q^2$  sebagai berikut:

$$\text{Nilai } Q^2 = 1 - [(1 - R^2)(1 - R^2)(1 - R^2)]$$

$$\text{Nilai } Q^2 = 1 - [(1 - 0.5979) \times (1 - 0.2927) \times (1 - 0.7679)]$$

$$= 0.9339$$

Dari hasil perhitungan diketahui nilai  $Q^2$  sebesar 0.9339, artinya besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model struktural adalah sebesar 93,39%, sedangkan sisanya 6,60% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam model penelitian ini. Berdasarkan hasil ini, model struktural pada penelitian dapat dikatakan telah memiliki *goodness of fit* yang baik.

### 5.5.5 Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan untuk menjawab permasalahan penelitian. Interpretasi terhadap hasil estimasi dengan PLS bisa dilakukan setelah asumsi-asumsi terhadap model dipenuhi. Signifikansi parameter yang dilakukan estimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan antara variabel-variabel penelitian. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, masih terdapat beberapa hasil yang berbeda antar penelitian yang dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 5.16. Pengaruh signifikan dan tidak signifikan dari Hipotesis

Hipotesis	Uraian	Pengaruh	
		Signifikan	Tidak Signifikan
1	gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja	1. Fatima Bushra, Ahmad Usman, dan Asvir Naveed (2011) 2. Andi Syarifah Farah Dhiba Assegaf, Achmad Djumlani, dan DB. Paranoan (2014) 3. Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008) 4. Susilo Toto Raharjo, dan Durrotun Nafisah (2006) 5. Agustina Risambessy; Bambang Swasto; Armanu Thoyib; Endang Siti Astuti (2012)	1. Bourantas, Dimitris and Papalexanderis, Nancy (1993)
2	gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional	1. Purwanto dan Adisubroto (2001) 2. Fatima Bushra, Ahmad Usman, dan Asvir Naveed (2011) 3. Mohamad Saad Mohamad (2012) 4. Atmojo, Marnis (2012)	1. Bourantas, Dimitris and Papalexanderis, Nancy (1993)

3	gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai	1. Yosef Sadi Openg (2013) 2. Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008) 3. Sudarmadi (2007) 4. Nurjanah (2008) 5. Rani Mariam (2009)	1. Sjamsoel Hadi (2009) 2. Yenni Yuliasti (2011) 3. Anna Suzanthi Daru Pangestuti, Armanu, Achmad Sudiro, Noermijati (2014)
4	kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai	1. Andi Syarifah Farah Dhiba Assegaf, Achmad Djumlani, dan DB. Paranoan (2014) 2. Yenni Yuliasti (2011) 3. Marnis Atmojo (2012)	1. Alf Crossman dan Abou-Zaki (2003)
5	komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai	1. Kamaliah (2012) 2. Nurjanah (2008) 3. Ari Husnawati (2006) 4. Eva Kris Diana Devi (2009) 5. Marnis Atmojo (2012)	
6	gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja	1. Sudarmadi (2007) 2. Insan, A Nur; Astuti, Endang Siti; Raharjo, Kusdi; Hamid, Djamhur (2013) 3. Anugrah (2014)	
7	gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasional	1. Kamaliah (2012) 2. Irvan Trang (2012)	1. Vicke Natalia Stevanie (2014)

Dalam PLS pengujian secara statistik setiap hubungan yang dihipotesiskan dilakukan dengan menggunakan simulasi. Pengujian hipotesis yang diajukan dapat dilihat dari besarnya nilai t-statistik. Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan antar variabel penelitian. Batasan untuk menolak dan menerima hipotesis yang diajukan adalah apabila nilai t-statistik  $\pm 1,96$ . Apabila nilai t-statistik berada pada rentang nilai -1,96 dan 1,96, maka hipotesis akan ditolak, ataupun sebaliknya.

Dalam hal ini pengujiannya dilakukan dengan metode *bootstrapping* terhadap sampel. Pengujian dengan *bootstrap* juga dimaksudkan untuk

meminimalkan masalah ketidaknormalan data penelitian. Hasil pengujian dengan *bootstrapping* dari analisis PLS adalah sebagai berikut ini.

Tabel 5.17. *Path Coefficient (Mean, STDEV, T-Values)*

Variabel	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	t Statistics ( O/STERR )
X -> Z1	0.7733	0.0880	8.7854
X -> Z2	0.5411	0.1359	3.9801
X -> Y	0.2906	0.1126	2.5819
Z1 -> Y	0.2152	0.2245	0.9587
Z2 -> Y	0.4948	0.1579	3.1327

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2016

Berdasarkan pada Tabel 5.17 didapatkan hasil persamaan struktural yaitu sebagai berikut :

$$Z_1 = 0,7733 X$$

$$Z_2 = 0,5411 X$$

$$Y = 0.2906 X + 0,2152 Z_1 + 0,4948 Z_2$$

#### 5.5.5.1. Pengujian Pengaruh Langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Hasil pengujian pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai dapat dilihat pada tabel 5.16 dimana hipotesis penelitian yang diuji yaitu sebagai berikut :

H<sub>1</sub> : Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 5.17, nilai koefisien jalur sebesar 0,7733 dengan nilai t-statistik sebesar 8,7854. Angka tersebut lebih besar dari nilai kritis t-statistik sebesar  $\pm 1,96$ . Hasil ini berarti bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini menunjukkan bahwa dengan semakin meningkatnya gaya kepemimpinan, maka akan memberikan kepuasan bagi pegawai. Oleh karena itu, hipotesis 1 yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, **diterima**.

#### 5.5.5.2. Pengujian Pengaruh Langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional

Hasil pengujian pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasional dapat dilihat pada tabel 5.17 dimana hipotesis penelitian yang diuji yaitu sebagai berikut :

H<sub>2</sub> : Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 5.17, nilai koefisien jalur sebesar 0,5411 dengan nilai t-statistik sebesar 3,9801. Angka tersebut lebih besar dari nilai kritis t-statistik sebesar  $\pm 1,96$ . Hasil ini berarti bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional. Hal ini menunjukkan bahwa dengan semakin meningkatnya gaya kepemimpinan, maka akan meningkatkan komitmen organisasional bagi pegawai. Oleh karena itu, hipotesis 2 yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, **diterima**.



#### 5.5.5.3. Pengujian Pengaruh Langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dapat dilihat pada tabel 5.17 dimana hipotesis penelitian yang diuji yaitu sebagai berikut :

$H_3$  :Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 5.17, nilai koefisien jalur sebesar 0,2906 dengan nilai t-statistik sebesar 2,5819. Angka tersebut lebih besar dari nilai kritis t-statistik sebesar  $\pm 1,96$ . Hasil ini berarti bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa dengan semakin meningkatnya gaya kepemimpinan, maka akan meningkatkan kinerja pegawai. Oleh karena itu, hipotesis 3 yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, **diterima**.

#### 5.5.5.4. Pengujian Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dapat dilihat pada tabel 5.17 dimana hipotesis penelitian yang diuji yaitu sebagai berikut ini :

$H_4$  : Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 5.17, nilai koefisien jalur sebesar 0,2152 dengan nilai t-statistik sebesar 0,9587. Angka tersebut lebih kecil dari nilai kritis t-statistik sebesar  $\pm 1,96$ . Hasil ini berarti bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung secara positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa dengan semakin meningkatnya kepuasan kerja, maka tidak akan meningkatkan kinerja pegawai. Oleh karena itu, hipotesis 4 yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, **ditolak**.

#### 5.5.5.5. Pengujian Pengaruh Langsung Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai dapat dilihat pada tabel 5.17 dimana hipotesis penelitian yang diuji yaitu sebagai berikut ini :

H<sub>5</sub> : Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 5.17, nilai koefisien jalur sebesar 0,4948 dengan nilai t-statistik sebesar 3,1327. Angka tersebut lebih besar dari nilai kritis t-statistik sebesar  $\pm 1,96$ . Hasil ini berarti bahwa komitmen organisasional berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa dengan semakin meningkatnya komitmen organisasional, maka akan meningkatkan kinerja pegawai. Oleh karena itu, hipotesis 5 yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, **diterima**.

Dalam mengetahui pengaruh tidak langsung variabel bebas terhadap variabel Kinerja Pegawai yang melalui Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional dengan perhitungan *Sobel*, dapat dilihat pada tabel 5.18 sebagai berikut ini.

Tabel 5.18. Pengaruh tidak Langsung

Variabel	Koefisien Langsung		standar error		Koefisien TL	se Gab	t Hitung
X, Z1, Y	0.7733	0.2152	0.0880	0.2245	0.166	0.176	0.947
X, Z2, Y	0.5411	0.4948	0.1359	0.1579	0.268	0.111	2.416

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2016

Berdasarkan Tabel 5.18 bisa didapatkan pengaruh tidak langsung sebagai berikut ini.

#### 5.5.5.6. Pengujian Pengaruh Tidak Langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening

Hasil pengujian pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja dapat dilihat pada tabel 5.18 dimana hipotesis penelitian yang diuji yaitu sebagai berikut ini.

$H_6$  : Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 5.18, nilai koefisien jalur sebesar 0,166 dengan nilai t-statistik sebesar 0,947. Angka tersebut lebih kecil dari nilai kritis t-statistik sebesar  $\pm 1,96$ . Hasil ini berarti bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh langsung secara positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa dengan semakin

meningkatnya gaya kepemimpinan melalui kepuasan kerja, maka tidak akan meningkatkan kinerja pegawai. Oleh karena itu, hipotesis 6 yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, **ditolak**.

#### **5.5.5.7. Pengujian Pengaruh Tidak Langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening**

Hasil pengujian pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasional dapat dilihat pada tabel 5.18 dimana hipotesis penelitian yang diuji yaitu sebagai berikut ini.

H<sub>7</sub> : gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasional

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 5.18, nilai koefisien jalur sebesar 0,268 dengan nilai t-statistik sebesar 2,416. Angka tersebut lebih besar dari nilai kritis t-statistik sebesar  $\pm 1,96$ . Hasil ini berarti bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh langsung secara positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui komitmen organisasional. Hal ini menunjukkan bahwa dengan semakin meningkatnya gaya kepemimpinan melalui komitmen organisasional, maka akan meningkatkan kinerja pegawai. Oleh karena itu, hipotesis 7 yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasional, **diterima**.

## 5.6 Pembahasan

Analisis pengaruh bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Interpretasi dari hasil pengujian ini akan memiliki arti yang penting untuk mendapatkan suatu pemilihan strategi yang jelas. Sesuai dengan kajian teoritis dan hasil pengujian hipotesis pada bab dan sub bab sebelumnya bahwa gaya kepemimpinan akan berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja pegawai. Pengaruh tidak langsung dari variabel tersebut adalah dengan terlebih dahulu melewati kepuasan kerja. Pengaruh tidak langsung lainnya adalah dengan terlebih dahulu melewati komitmen organisasional. Pengaruh langsung dari variabel ini akan mempengaruhi kinerja pegawai.

### 5.6.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Seorang pemimpin mempunyai tugas untuk membantu bawahan dalam pencapaian tujuan dan menyediakan petunjuk dan atau dukungan yang diperlukan untuk memastikan bahwa tujuan-tujuan tersebut sesuai dengan tujuan organisasi. (Soeprihanto, 2004). Perilaku seorang pemimpin dapat diterima baik oleh pegawai selama pemimpin tersebut dapat memberikan kepuasan pada mereka. Hal ini berdampak dengan adanya proposisi yang menyatakan perilaku pemimpin dapat diterima oleh pegawai sepanjang perilaku tersebut dipandang oleh bawahan sebagai sumber untuk memperoleh kepuasan saat ini ataupun sebagai sarana untuk memperoleh kepuasan di masa mendatang.

Hasil hipotesis pertama menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dapat diterima. Hal ini berarti bahwa semakin baik gaya kepemimpinan atasan, maka akan semakin baik pula kepuasan kerja pada pegawai tersebut. Hasil ini sesuai dengan hipotesis awal yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil pengujian terhadap hipotesis pertama, maka indikator yang paling dominan adalah kepemimpinan transformasional yang memberikan pengaruh ideal terhadap bawahannya dengan menghormati karyawan dengan baik, atasan tidak menggunakan kekuasaannya untuk kepentingan pribadi, dan mampu menunjukkan perilaku teladan kepada bawahannya. Hasil tersebut mendukung Luthans (2006) yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional yang efektif memiliki karakter visioner, mampu mengidentifikasi dirinya sebagai alat perubahan, berani, mempercayai orang, motor penggerak nilai, pembelajar sepanjang masa, memiliki kemampuan menghadapi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian.

Hasil hipotesis tersebut mendukung hasil penelitian terdahulu oleh Andi Syarifah Farah Dhiba Assegaf, Achmad Djumlani, dan DB. Paranoan (2014) terhadap 121 pegawai Dinas Kehutanan Kabupaten Kutai Barat; Fatima Bushra, Ahmad Usman, dan Asvir Naveed (2011) terhadap 133 karyawan Bank di Pakistan; Mohamad Saad Mohamad (2012) terhadap 160 responden karyawan instansi pendidikan di Egypt; Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008) terhadap 325 karyawan PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia; Susilo Toto Raharjo, dan Durrotun Nafisah (2005) terhadap 106 pegawai Departemen Agama Kabupaten Kendal dan Departemen Agama Kota Semarang. Penelitian lainnya yang didukung yaitu penelitian Agustina Risambessy; Bambang Swasto; Armanu Thoyib; Endang Siti Astuti (2012) terhadap perawat di 6 (enam) RS di



Malang Raya; dan penelitian Marnis Atmojo (2012) terhadap 146 responden dari manajemen menengah di PTPN V Propinsi Riau; Muhamad Shobirin, Maria M. Minarsih, dan Azis Fathoni (2016) terhadap karyawan PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional (BTPN), Tbk. Mitra Usaha Rakyat Area Semarang, dan dilakukan oleh Farisa Nuril Amaliyah, Bambang Swasto, Heru Susilo (2014) terhadap karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) (Persero), Tbk. kantor cabang Blitar.

Beberapa hasil penelitian diatas menunjukkan bahwa atasan yang menerapkan gaya kepemimpinan dengan baik akan mampu menciptakan kepuasan dari bawahannya dengan menanamkan prinsip menghargai dan menerima perbedaan pendapat, menjaga komunikasi dengan baik, memberikan kepercayaan kepada bawahan dalam tugas dan kewenangan, dan menghormati bawahan.

Namun beberapa hasil penelitian diatas berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh Bourantas, Dimitris and Papalexanderis, Nancy (1993) terhadap karyawan organisasi di Yunani yang menemukan bahwa pengaruh kepemimpinan tidak signifikan terhadap kepuasan pada organisasi publik.

#### **5.6.2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional**

Gaya kepemimpinan merupakan perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang diterapkan seseorang dalam mempengaruhi bawahannya. Hasil penelitian menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional dapat diterima. Hasil tersebut sesuai dengan hipotesis awal yang menyatakan bahwa

gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Berdasarkan hasil pengujian terhadap hipotesis kedua, maka indikator yang paling dominan adalah komitmen afektif. Gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dapat membuat bawahan semakin loyal terhadap perusahaan, dan bersedia mengakhiri karirnya di PT. PLN (Persero). Karakteristik dari pekerjaan di PT. PLN (Persero) cenderung lebih tergantung pada kinerja yang sudah ditetapkan perusahaan dengan metode-metode penyelesaian pekerjaan dari atasan langsung.

Hasil penelitian tersebut mendukung penelitian yang dilakukan oleh Purwanto dan Adisubroto (2001) yang menguji hubungan antara gaya kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Komitmen Organisasi perawat RSUD Dr. Sardjito dan RS Bethesda. Hasil tersebut menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa seorang pemimpin mempunyai pengaruh yang ideal, mampu memberikan inspirasi berupa motivasi dan ide-ide dalam menyelesaikan pekerjaan, mampu mengembangkan intelektual bawahannya dengan seringnya berkomunikasi secara langsung, dan saling bertukar pikiran satu sama lain terhadap bawahannya. Selain itu seorang pemimpin mampu untuk menghargai prestasi kinerja bawahannya dengan selalu mengawasi setiap kegiatan sesuai standar operasional prosedur yang sudah ditetapkan, dan memperhatikan laporan kegiatan bawahan secara berkala.

Hasil hipotesis ini juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Fatima Bushra, Ahmad Usman, dan Asvir Naveed (2011) yang berjudul *Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan)*; Mohamad Saad Mohamad

(2012) yang berjudul *Transformational Leadership and Employees' Job Satisfaction and Commitment: A Structural Equation Investigation*; Susilo Toto Raharjo, dan Durrotun Nafisah (2006) yang menganalisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Kinerja Pegawai Departemen Agama Kabupaten Kendal dan Departemen Agama Kota Semarang; Atmojo, Marnis (2012) yang berjudul *The influence of transformational leadership on job satisfaction, organizational commitment, and employee performance* terhadap karyawan PT. Perkebunan Nusantara V (Persero); Muhamad Shobirin, Maria M. Minarsih, dan Azis Fathoni (2016) terhadap karyawan PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional (BTPN), Tbk. Mitra Usaha Rakyat Area Semarang. Namun hasil penelitian tersebut berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh Bourantas, Dimitris and Papalexanderis, Nancy (1993) yang berjudul *Differences In Leadership Behavior And Influence Between Public And Private Organization In Greece* menemukan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan pada organisasi publik.

### 5.6.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang diterapkan atasan dalam mempengaruhi bawahannya. Hasil dari hipotesis ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dapat diterima. Hasil tersebut sesuai dengan hipotesis awal yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil pengujian pada hipotesis ini menunjukkan bahwa seorang pemimpin dalam

melakukan manajemen terhadap bawahannya dapat memberikan hasil pekerjaan yang bermutu dan berkualitas sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan oleh perusahaan, banyaknya pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang sudah ditetapkan. Karakteristik pegawai di PT. PLN (Persero) memerlukan seorang pemimpin yang mampu membimbing dan mengarahkan pegawai dalam hal melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi, mengklasifikasi persyaratan pekerjaan, dan membantu para bawahannya untuk menjadi lebih percaya diri dalam mencapai tujuan tersebut (Lako, 2004). Berdasarkan hasil pengujian pada hipotesis ketiga menunjukkan bahwa indikator kuantitas kerja paling dominan dibandingkan indikator lainnya yang dideskripsikan dengan hasil pekerjaan yang dicapai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, volume hasil pekerjaan lebih banyak dibandingkan hasil sebelumnya. Nguni (2005) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional memerlukan peningkatan level motivasi dari para pengikut melebihi nilai yang dipertukarkan dan melebihi dari apa yang diharapkan oleh para pengikut, dengan demikian para pengikut dapat mencapai kinerja pada level yang lebih tinggi dan terwujudnya aktualisasi diri.

Hasil hipotesis tersebut mendukung hasil penelitian terdahulu oleh Yosef Sadi Openg (2013) yang menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai penyuluh pertanian lapangan pada 74 pegawai Badan Ketahanan Pangan dan Penyuluhan Kabupaten Flores Timur dengan hasil penelitian bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian tersebut juga didukung oleh penelitian dari Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008) yang menganalisis pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja 325 karyawan serta dampaknya pada kinerja perusahaan PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia. Penelitian lainnya yang mendukung adalah

penelitian Sudarmadi (2007) yang menganalisis pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan terhadap 110 responden pada bagian Administratif Universitas Semarang; penelitian Nurjanah (2008) terhadap 240 karyawan biro lingkup departemen pertanian; penelitian Susilo Toto Raharjo, dan Durrotun Nafisah (2006) terhadap 106 pegawai Departemen Agama Kabupaten Kendal dan Departemen Agama Kota Semarang; penelitian Rani Mariam (2009) terhadap terhadap 115 karyawan kantor pusat PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero); penelitian Anugrah (2014) terhadap Karyawan Pabrik Gula Semboro – Jember; Maulizar, Said Musnadi, Mukhlis Yunus (2012) terhadap karyawan PT. Bank Syariah Mandiri (BSM) (Persero) Cabang Banda; Indra Kharis, Moch Soe'oe, Ika Ruhana (2015) terhadap karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Jawa Timur Tbk., cabang Malang; dan Erwin Widiarta, Badia Perizade, dan Zunaidah (2015) terhadap kinerja karyawan di PT. Pertamina RU III Plaju.

Hasil hipotesis tersebut berbeda dengan penelitian yang dilakukan Sjamsoel Hadi (2009) terhadap Karyawan Staf Pada PT. Bank Central Asia Tbk. Wilayah Jawa Timur menemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; penelitian Yenni Yulianti (2011) terhadap 150 orang Karyawan Perusahaan Agribisnis Pengolahan Karet di Sumatera Selatan; dan penelitian Anna Suzanthi Daru Pangestuti, Armanu, Achmad Sudiro, Noermijati (2014) terhadap 131 karyawan PT. Terminal Peti Kemas Surabaya.

#### **5.6.4. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang.

Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting (Luthans, 2006). Kepuasan kerja dapat dideskripsikan sebagai penilaian dari pekerja tentang seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan dapat memuaskan kebutuhannya.

Hasil hipotesis keempat menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai tidak dapat diterima (ditolak). Hasil hipotesis tersebut mendukung hasil penelitian terdahulu oleh Alf Crossman dan Abou-Zaki (2003). Hal ini menunjukkan bahwa dengan semakin meningkatnya kepuasan kerja, maka tidak akan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Berdasarkan data hasil pengujian menyatakan bahwa indikator kepuasan dengan rekan kerja paling baik dibandingkan indikator lainnya. Hal tersebut dideskripsikan dengan adanya kerja sama yang baik, saling mendukung, dan menghargai sesama rekan kerja. Selain itu, ada beberapa hal yang dapat ditingkatkan yaitu melakukan evaluasi kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri yang di deskripsikan melalui kesesuaian antara pegawai dengan bidang keahliannya, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab atas pekerjaan secara keseluruhan. Luthans (2006) mengemukakan bahwa karyawan yang tingkat kepuasannya tinggi cenderung memiliki kesehatan fisik yang lebih baik, mempelajari tugas yang berhubungan dengan pekerjaan baru dengan lebih cepat, memiliki sedikit kecelakaan kerja, mengajukan lebih sedikit keluhan, meningkatkan kinerja, mengurangi pergantian karyawan dan ketidakhadiran. Cara-cara untuk meningkatkan kepuasan kerja, diantaranya yaitu membuat pekerjaan menjadi menyenangkan; menyesuaikan orang dengan pekerjaan yang sesuai dengan minat dan keahlian mereka; mendesain pekerjaan agar menarik dan menyenangkan.



Namun hasil penelitian ini berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh Andi Syarifah Farah Dhiba Assegaf, Achmad Djumlani, dan DB. Paranoan (2014) terhadap 121 pegawai Dinas Kehutanan Kabupaten Kutai Barat; Yenni Yuliasti (2011) terhadap 150 Karyawan Perusahaan Agribisnis Pengolahan Karet di Sumatera Selatan; Agustina Risambessy; Bambang Swasto; Armanu Thoyib; Endang Siti Astuti (2012) terhadap perawat di 6 (enam) RS di Malang Raya. Penelitian lainnya yang berbeda yaitu oleh Marnis Atmojo (2012) terhadap 146 responden dari manajemen menengah di PTPN V Propinsi Riau; dan Husnawati (2006) terhadap karyawan Perum Pegadaian Kanwil VI Semarang.

#### **5.6.5. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai**

Komitmen organisasional adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik komitmen organisasional individu, maka akan semakin memahami dan mengenal organisasinya. Komitmen organisasional adalah kepercayaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi, kesediaan untuk melakukan upaya ekstra demi untuk tetap menjadi anggota atau bagian dari organisasi (Mowday, Porter dan Steers, 1982). Karyawan dengan komitmen yang tinggi akan cenderung lebih sesuai dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi, mau memberikan usaha lebih kepada organisasi dan berupaya memberikan manfaat kepada organisasi. Hasil pengujian terhadap hipotesis kelima menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dapat diterima. Hasil tersebut sesuai dengan hipotesis awal yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Setiap individu mencari organisasi yang dapat memenuhi kebutuhan dan keinginannya dan memungkinkan penggunaan atau pemanfaatan secara maksimal keterampilan dan kemampuannya dalam mencapai tujuan organisasi. Komitmen terhadap organisasi terbangun bila masing-masing individu mengembangkan tiga sikap yang saling berhubungan terhadap organisasi (Morrow, Mc Elroy&Blum, 1988) yaitu pemahaman atau penghayatan dari tujuan perusahaan, perasaan terlibat dalam suatu pekerjaan, dan loyalitas.

Hasil hipotesis tersebut mendukung hasil penelitian terdahulu oleh Kamaliah (2012) terhadap terhadap 90 bagian pada 8 (delapan) Bank Syariah di Riau; Nurjanah (2008) terhadap 240 responden pada biro lingkup departemen pertanian; Ari Husnawati (2006) terhadap 102 karyawan Perum Pegadaian Kanwil VI Semarang; Susilo Toto Raharjo, dan Durrotun Nafisah (2006) terhadap 106 pegawai Departemen Agama Kabupaten Kendal dan Departemen Agama Kota Semarang; Marnis Atmojo (2012) terhadap 146 responden dari manajemen menengah di PTPN V Propinsi Riau; Irvan Trang (2012) terhadap 92 karyawan PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Bitung.

Namun hasil penelitian tersebut berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh Devi (2009) terhadap karyawan *outsourcing* PT semeru karya buana Semarang, dan penelitian Jerry Marcellinus Logahan, Sherley Marcheline Aesaria (2014) terhadap karyawan PT. Bank Tabungan Negara (BTN) (Persero) Tbk., Ciputat yang menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Beberapa hasil penelitian diatas menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasional karyawan, maka akan semakin meningkatkan kepedulian karyawan tersebut kepada organisasi serta meningkatkan loyalitaas

keanggotaannya dalam organisasi itu. Bentuk keterpihakan dan kepedulian karyawan tersebut dapat dilakukan dengan berbagai cara, seperti terlibat dalam kegiatan organisasi, berkurangnya membuang waktu dalam bekerja dan kemungkinan meninggalkan lingkungan kerja.

#### **5.6.6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja**

Gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana dia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinnya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar. Ada beberapa jenis gaya kepemimpinan politis yang digunakan seorang pemimpin dengan bawahannya. James MacGregor Burns dalam Luthans (2006) mengidentifikasi dua jenis kepemimpinan politis, yaitu transaksional dan transformasional. Kepemimpinan transaksional mencakup hubungan pertukaran antara pemimpin dan pengikut, tetapi kepemimpinan transformasional lebih mendasarkan pada pergeseran nilai dan kepercayaan pemimpin, serta kebutuhan pengikutnya. Hasil pengujian pada hipotesis keenam menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja tidak dapat diterima (ditolak). Hasil tersebut tidak sesuai dengan hipotesis awal yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan, maka tidak akan dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Berdasarkan data hasil pengujian bahwa kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri memiliki nilai yang paling rendah

dibandingkan indikator lainnya. Lawler dalam Robbins (1996), mengatakan ukuran kepuasan sangat didasarkan atas kenyataan yang dihadapi dan diterima sebagai kompensasi usaha dan tenaga yang diberikan. Kepuasan kerja tergantung dari kesesuaian atau keseimbangan (*equity*) antara yang diharapkan dengan kenyataan. Indikasi kepuasan kerja biasanya dikaitkan dengan tingkat absensi, tingkat perputaran tenaga kerja, disiplin kerja, loyalitas dan konflik dilingkungan kerja. Berdasarkan hasil pengujian terlihat bahwa kepuasan pegawai terhadap pekerjaan sesuai dengan keahliannya masih rendah yang tidak berdampak secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai masih belum diberikan tanggung jawab secara penuh terhadap pekerjaan yang dilakukan sehingga tidak dapat untuk mengembangkan secara penuh potensi yang ada di dalam diri pegawai itu sendiri. Atasan juga tidak terlalu sering memberikan pujian terhadap kinerja pegawai yang berdampak tidak adanya tambahan motivasi dalam pengembangan diri untuk mencapai kinerja terbaik. Selain itu kepuasan kerja pegawai terhadap penghasilan yang diterima saat ini belum sesuai dengan pekerjaan yang telah dilakukan.

Hasil pengujian hipotesis ini berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh Sudarmadi (2007) terhadap 110 responden pada bagian Administratif Universitas Semarang; Insan, A Nur; Astuti, Endang Siti; Raharjo, Kusdi; Hamid, Djamhur (2013) terhadap 270 karyawan PT. PLN (Persero) Sulawesi Selatan; dan Anugrah (2014) terhadap Karyawan Pabrik Gula Semboro – Jember.

#### **5.6.7. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasional**

Setiap individu mencari organisasi yang dapat memenuhi kebutuhan dan keinginannya dan memungkinkan penggunaan atau pemanfaatan secara maksimal keterampilan dan kemampuannya. Karyawan dengan komitmen yang tinggi akan cenderung lebih sesuai dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi, mau memberikan usaha lebih kepada organisasi dan berupaya memberikan manfaat kepada organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai dengan komitmen tinggi akan bertanggung jawab dalam pekerjaannya. Dalam suatu struktur organisasi selalu ada pemimpinnya. Pedoman bagi para pemimpin yang berusaha untuk menginspirasi dan memotivasi pengikut, yaitu dengan menyatakan visi yang jelas dan menarik; menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat dicapai; bertindak secara rahasia dan optimis; memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut; menggunakan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai penting; memimpin dengan memberikan contoh; memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi itu.

Hasil pengujian terhadap hipotesis ketujuh menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasional dapat diterima. Hasil tersebut sesuai dengan hipotesis awal yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasional. Berdasarkan data dari hasil pengujian menunjukkan bahwa dengan gaya kepemimpinan yang ada saat ini, dapat meningkatkan komitmen organisasional pegawai sebagai variabel intervening dalam meningkatkan kinerja pegawai. Melalui gaya kepemimpinan atasan yang dilakukan, maka pegawai akan semakin meningkatkan komitmen afektif pada

pegawai itu sendiri. Komitmen afektif terlihat dari kepedulian pegawai dimana apabila ada suatu permasalahan dalam perusahaan, maka permasalahan yang ada juga dianggap sebagai permasalahan pribadi. Hal ini juga dapat dipengaruhi oleh banyaknya makna pribadi yang dialami oleh pegawai dalam perusahaan ini, dan juga perasaan senang membahas perusahaan ini kepada orang lain. Selain itu, pegawai akan bersedia menghabiskan sisa karirnya di perusahaan ini. Menurut Husein dan Day (McKenna and Nich, 2000) dinyatakan bahwa komitmen pegawai dapat mengurangi keinginan untuk melepaskan diri dari organisasi atau unit kerja. Mereka cenderung menunjukkan keterlibatan yang tinggi diwujudkan dalam bentuk sikap dan perilaku.

Hasil pengujian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Kamaliah (2012) terhadap 90 bagian pada 8 (delapan) Bank Syariah di Riau; penelitian Anna Suzanthi Daru Pangestuti, Armanu, Achmad Sudiro, Noermijati (2014) terhadap 131 karyawan PT. Terminal Peti Kemas Surabaya; penelitian Irvan Trang (2012) terhadap 92 karyawan PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Bitung; dan penelitian Mutmainah (2013) terhadap Guru pada SMA Swasta Kota Malang.

Namun hasil pengujian hipotesis tersebut berbanding terbalik dengan penelitian oleh Vike Natalia Stevanie (2014) terhadap 120 karyawan BRI Cabang Probolinggo yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional.



Tabel 5.19. Pengaruh langsung dan tidak langsung

Uraian	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung
Gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja		0,947
Gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasional		2,416
Gaya kepemimpinan terhadap kinerja	2,5819	

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2016

Hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan pada sub bab sebelumnya menyatakan bahwa dari 7 hipotesis yang ada 5 hipotesis diterima dan 2 hipotesis ditolak. Pengujian dengan pengaruh langsung yang telah dilakukan terhadap 120 pegawai di PT. PLN (Persero) Surabaya Utara menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Semakin baik gaya kepemimpinan dari atasan, maka kepuasan kerja akan semakin baik. Selain itu gaya kepemimpinan juga akan menentukan komitmen organisasional. Semakin baik gaya kepemimpinan atasan, maka komitmen organisasional akan semakin meningkat. Gaya kepemimpinan juga akan menentukan kinerja dari pegawai PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara. Semakin baik gaya kepemimpinan atasan, maka kinerja pegawai akan semakin meningkat. Komitmen organisasional juga akan menentukan kinerja pegawai. Semakin baik komitmen organisasional, maka kinerja pegawai juga akan semakin baik. Namun pengaruh gaya kepemimpinan dan komitmen organisasional berbanding terbalik dengan kepuasan kerja. Semakin baik kepuasan kerja, maka tidak akan mempengaruhi kinerja pegawai.

Pengujian dengan pengaruh tidak langsung yaitu gaya kepemimpinan tidak akan mempengaruhi kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja,

tidak akan menghasilkan kinerja pegawai yang baik pula. Namun pengujian tersebut berbanding terbalik apabila dipengaruhi oleh komitmen organisasional. Semakin baik gaya kepemimpinan dan komitmen organisasional, maka akan mempengaruhi kinerja pegawai.

### 5.7 Keterbatasan Penelitian

Penyusunan laporan penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan penelitian. Adapun keterbatasan penelitiannya yaitu sebagai berikut ini :

1. Pengukuran gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja pegawai dalam penelitian ini hanya berdasarkan jawaban kuesioner dari responden sehingga memungkinkan adanya subjektivitas jawaban.
2. Kendala bersifat inheren dengan metode kuesioner, terutama berkaitan dengan perasaan responden saat melakukan pengisian yang dapat berupa senang dan tidak senang, keseriusan, faktor situasional lain ketika memberikan jawaban.
3. Objek penelitian yang diteliti hanya mencakup pada satu wilayah kantor area saja sehingga gambaran yang diperoleh masih kurang riil jika dibandingkan dengan penelitian yang mengambil objek penelitian lebih dari satu kantor area atau satu wilayah provinsi

### 5.8 Implikasi Penelitian

Implikasi dalam penelitian ini terbagi menjadi dua bagian, yaitu implikasi teoritis dan implikasi praktis. Implikasi teoritis berhubungan dengan hasil

pengembangan hasil penelitian bagi peneliti berikutnya terkait gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja pegawai. Implikasi Praktis memberikan kontribusi langsung bagi para pimpinan organisasi atau perusahaan serupa terkait gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja pegawai sesuai atau berdasarkan pada hasil penelitian.

### 5.8.1 Implikasi Teoritis

Berdasarkan hasil penelitian ini, maka implikasi teoritis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut ini :

1. Penelitian ini memberikan tambahan referensi hasil studi terkait implementasi gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasional.
2. Pada penelitian ini, gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja pegawai. Penelitian tersebut mempunyai kontribusi dukungan terhadap model yang dikembangkan oleh Yukl (2005); Avolio dan Bass (2002) bahwa dengan adanya gaya kepemimpinan maka pengikut akan merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan terhadap pemimpin, serta pengikut termotivasi untuk melakukan upaya yang lebih besar daripada yang diharapkan sebelumnya. Kepemimpinan transformasional melibatkan aspek-aspek seperti nilai, rasa percaya, integritas, komunikasi, tujuan, dan kejelasan standar (Avolio dan Bass, 2002). Pelatihan kepemimpinan transformasional harus diberikan pada semua level dalam organisasi, kepemimpinan transformasional dan falsafah yang mendasarinya bias

menjadi bagian integral dari program pengembangan karir organisasi. Kepemimpinan transaksional mencakup hubungan pertukaran antara pemimpin dan pengikut, tetapi kepemimpinan transformasional lebih mendasarkan pada pergeseran nilai dan kepercayaan pemimpin, serta kebutuhan pengikutnya.

Bukti empiris ditemukan bahwa gaya kepemimpinan memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja mendukung penelitian terdahulu oleh Andi Syarifah Farah Dhiba Assegaf, Achmad Djumlani, dan DB. Paranoan (2014) ; Ahmad Usman, dan Asvir Naveed (2011); Mohamad Saad Mohamad (2012); Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008); Susilo Toto Raharjo, dan Durrotun Nafisah (2005). Penelitian lainnya yang didukung yaitu penelitian Agustina Risambessy; Bambang Swasto; Armanu Thoyib; Endang Siti Astuti (2012); dan penelitian Marnis Atmojo (2012).

Bukti empiris ditemukan bahwa gaya kepemimpinan memberikan pengaruh terhadap komitmen organisasional mendukung penelitian terdahulu oleh Purwanto dan Adisubroto (2001); Fatima Bushra, Ahmad Usman, dan Asvir Naveed (2011); Mohamad Saad Mohamad (2012); Susilo Toto Raharjo, dan Durrotun Nafisah (2006); Atmojo, Marnis (2012).

Bukti empiris lainnya yaitu ditemukan bahwa gaya kepemimpinan memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai yang mendukung penelitian terdahulu oleh Yosef Sadi Openg (2013); Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008); Sudarmadi (2007); Nurjanah (2008); Susilo Toto Raharjo, dan Durrotun Nafisah (2006); Rani Mariam (2009); dan Anugrah (2014).

3. Pada penelitian ini juga diuji pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Hasil pengujian tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja menyatakan bahwa gaya

kepemimpinan berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja tidak dapat diterima (ditolak). Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan, maka tidak akan dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Hasil pengujian ini berbanding terbalik dengan beberapa penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya oleh Sudarmadi (2007); Insan, A Nur; Astuti, Endang Siti; Raharjo, Kusdi; Hamid, Djamhur (2013); Anugrah (2014).

Hasil pengujian tidak langsung lainnya yaitu gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasional menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasional dapat diterima. Hasil pengujian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Kamaliah (2012); Anna Suzanthi Daru Pangestuti, Armanu, Achmad Sudiro, Noermijati (2014); Irvan Trang (2012); Mutmainah (2013).

4. Gaya kepemimpinan juga perlu dikembangkan kembali dalam penelitian-penelitian berikutnya yang artinya tidak hanya menggunakan variabel kepemimpinan transformasional dan transaksional saja, akan tetapi juga menggunakan variabel kepemimpinan yang lainnya.
5. Kepuasan kerja dan komitmen organisasional dalam penelitian ini menjadi pemediasi antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Hasil dari penelitian ini didapatkan bahwa komitmen organisasional merupakan pemediasi sempurna, namun hal ini berbanding terbalik dengan kepuasan kerja. Temuan ini menjadi dasar bagi pertimbangan dalam pengembangan kepuasan kerja dan komitmen organisasional sebagai pemediasi untuk penelitian berikutnya yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan, dan kinerja pegawai.

### 5.8.2 Implikasi Praktis

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada 7 hipotesis yang diteliti dalam penelitian ini dengan hasil 5 hipotesis diterima dan 2 hipotesis ditolak. Pada penelitian ini terdapat 5 variabel yang diteliti berpengaruh positif dan signifikan, serta 2 variabel berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung. Berikut ini beberapa hal yang dapat dilakukan terkait dengan temuan penelitian tersebut yaitu sebagai berikut ini.

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan memiliki peranan yang penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Pemimpin yang mempunyai pengaruh ideal dengan menghormati pegawai, menghindari penggunaan kekuasaan untuk kepentingan pribadi, dan menunjukkan perilaku teladan. Pemimpin yang memberikan inspirasi kepada pegawai dengan memberikan motivasi, kepercayaan, dan tanggung jawab kepada pegawai disertai optimisme yang tinggi. Pemimpin yang mampu mengembangkan intelektual pegawainya dengan memberikan ide-ide baru serta menghargai dan menerima perbedaan pendapat. Pemimpin yang menghargai prestasi kerja pegawai, dan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan.
2. Kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan secara langsung maupun tidak langsung (pemediasi gaya kepemimpinan) terhadap kinerja pegawai. Pada variabel kepuasan kerja perlu adanya peningkatan agar mempunyai pengaruh strategis terhadap kinerja pegawai. Upaya yang dapat dilakukan yaitu melakukan kajian ulang terhadap gaji yang diterima, kesesuaian gaji yang diterima dengan tanggung jawab yang diberikan kepada pegawai. Melakukan evaluasi terhadap kesempatan pengembangan karir dan promosi



pegawai. Melakukan evaluasi dan meningkatkan hubungan antar pegawai, antara pegawai dan atasannya. Peningkatan hubungan tersebut dapat dilaksanakan melalui *outbond* atau kegiatan-kegiatan akrab lainnya. Selain itu, agar dilakukan evaluasi terkait kesesuaian antara deskripsi pekerjaan dengan bidang keahlian pegawai itu sendiri sehingga akan menciptakan kenyamanan dalam melakukan pekerjaan.

3. Komitmen organisasional berpengaruh signifikan secara langsung maupun tidak langsung (pemediasi gaya kepemimpinan) terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasional memiliki peranan yang penting dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui komitmen afektif yang dideskripsikan bahwa pegawai loyal dan bangga terhadap perusahaan, komitmen berkelanjutan yang dideskripsikan bahwa pegawai merasa bahwa suatu keharusan untuk berada pada perusahaan, dan komitmen normatif yang dideskripsikan bahwa pegawai menghargai nilai-nilai loyalitas pada perusahaan.

## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka kesimpulan dari penelitian ini yaitu sebagai berikut :

1. Hasil pengujian hipotesis pertama terkait pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,7733 dengan nilai t-statistik sebesar 8,7854. Angka tersebut lebih besar dari nilai kritis t-statistik sebesar  $\pm 1,96$ . Hasil ini berarti bahwa gaya kepemimpinan atasan dapat memberikan pengaruh dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara. Hasil tersebut menunjukkan bahwa atasan telah mampu memberikan pengaruh ideal dengan menghormati karyawan dengan baik, memberikan kepercayaan kepada bawahan dalam tugas dan kewenangan, dan menerapkan peraturan kepada seluruh pegawai.
2. Hasil pengujian hipotesis kedua terkait pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasional diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,5411 dengan nilai t-statistik sebesar 3,9801. Angka tersebut lebih besar dari nilai kritis t-statistik sebesar  $\pm 1,96$ . Hasil ini berarti bahwa gaya kepemimpinan dapat memberikan pengaruh dalam meningkatkan komitmen organisasional. Hasil tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan atasan di PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara sangat menentukan komitmen organisasional pegawai terhadap perusahaan.
3. Hasil pengujian hipotesis ketiga terkait pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,2906 dengan nilai t-statistik sebesar 2,5819. Angka tersebut lebih besar dari nilai kritis t-statistik sebesar  $\pm 1,96$ . Hasil ini berarti bahwa gaya kepemimpinan dapat memberikan pengaruh dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dapat diterima. Hasil tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan atasan dengan pengaruh ideal, memberikan inspirasi, mampu mengembangkan

- intelektual bawahan, menghargai prestasi bawahan sangat menentukan kinerja pegawai PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara.
4. Hasil pengujian hipotesis keempat terkait pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,2152 dengan nilai t-statistik sebesar 0,9587. Angka tersebut lebih kecil dari nilai kritis t-statistik sebesar  $\pm 1,96$ . Hasil ini berarti bahwa kepuasan kerja tidak dapat memberikan pengaruh dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa hipotesis keempat yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai tidak dapat diterima (ditolak). Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja pegawai PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara, tidak dapat memberikan pengaruh yang nyata terhadap kinerja pegawai.
  5. Hasil pengujian hipotesis kelima terkait pengaruh langsung komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,4948 dengan nilai t-statistik sebesar 3,1327. Angka tersebut lebih besar dari nilai kritis t-statistik sebesar  $\pm 1,96$ . Hasil ini berarti bahwa komitmen organisasional dapat memberikan pengaruh dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa hipotesis kelima yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dapat diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasional pegawai yang afektif, berkelanjutan, dan normatif sangat menentukan kinerja pegawai dalam mencapai target yang telah ditentukan oleh perusahaan.
  6. Hasil pengujian hipotesis keenam terkait pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,166 dengan nilai t-statistik sebesar 0,947. Angka tersebut lebih kecil dari nilai kritis t-statistik sebesar  $\pm 1,96$ . Hasil ini berarti bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif, namun tidak dapat memberikan pengaruh yang signifikan secara tidak langsung dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa hipotesis keenam yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja tidak dapat diterima (ditolak). Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak dapat memberikan pengaruh

yang nyata terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

7. Hasil pengujian hipotesis ketujuh terkait pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasional sebagai variabel intervening diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,268 dengan nilai t-statistik sebesar 2,416. Angka tersebut lebih besar dari nilai kritis t-statistik sebesar  $\pm 1,96$ . Hasil ini berarti bahwa gaya kepemimpinan dapat memberikan pengaruh secara tidak langsung dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui komitmen organisasional. Hal ini berarti bahwa hipotesis ketujuh yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasional dapat diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional pegawai sangat menentukan hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara.

## 6.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka saran dari penelitian ini yaitu sebagai berikut :

1. Bagi Manajemen PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara
  - a. Gaya kepemimpinan atasan hendaknya dipertahankan pada indikator *management by expectation active*, pengaruh ideal, *management by expectation passive*, dan memberikan inspirasi. Indikator lainnya agar dapat ditingkatkan pada upaya melakukan pengembangan intelektual kepada bawahan, menghargai prestasi kinerja bawahan. Pengembangan intelektual dapat ditingkatkan dengan meningkatkan komunikasi dengan bawahan, menghargai dan menerima perbedaan pendapat, dan memunculkan ide-ide baru dari bawahan melalui seminar atau pelatihan yang berkaitan dengan visi dan misi perusahaan. Menghargai prestasi kinerja bawahan dapat dilakukan dengan menjanjikan imbalan bagi pegawai yang melakukan kinerja dengan baik.
  - b. Kepuasan kerja pegawai PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara agar dapat dilakukan evaluasi sehingga dapat memberikan pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja pegawai. Evaluasi dapat

dilakukan terhadap kesesuaian antara penghasilan yang diterima dengan pekerjaan yang telah dilakukan. Selain itu, melakukan evaluasi terhadap kesempatan untuk pengembangan diri dan karir pegawai PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara.

- c. Komitmen organisasional pegawai agar dapat ditingkatkan supaya pegawai akan bersedia menghabiskan sisa karir di perusahaan dengan tidak meninggalkan perusahaan walaupun sangat diinginkan. Upaya meningkatkan loyalitas tersebut dapat dilakukan melalui pelaksanaan *employee gathering* atau kegiatan kebersamaan (diluar kegiatan rutin pekerjaan) dalam periode tertentu.

2. Bagi penelitian yang akan datang

- a. Memperluas objek penelitian

Penelitian selanjutnya dapat dilakukan dengan jumlah responden yang lebih banyak lagi dan pada perusahaan yang berbeda, meliputi wilayah yang lebih besar atau dilakukan terhadap tenaga kerja *outsourcing* di lingkungan PT. PLN (Persero), untuk lebih meningkatkan hasil penelitian dalam melakukan generalisasi suatu fenomena yang ditemukan.

- b. Menambahkan variabel lain terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut dilakukan untuk lebih meningkatkan kemampuan hasil penelitian dalam melakukan generalisasi dan mengatasi suatu fenomena atau permasalahan terbaru terutama pada perusahaan pada lokasi yang berbeda di lingkungan PT. PLN (Persero).

## DAFTAR PUSTAKA

- . <http://id.wikipedia.org/wiki/Globalisasi>. 02 April 2014. 19<sup>00</sup>-21<sup>00</sup>. Globalisasi.
- . <http://id.wikipedia.org/wiki/Globalisasi>. 02 April 2014. 18<sup>00</sup>-19<sup>00</sup>. Kepemimpinan.
- Abdulkadir. 2005. Pengaruh Keadilan Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Gaji, Komitmen Organisasi dan Kinerja. Jurnal Keuangan dan Perbankan, Surabaya.
- Allen, Natalie J and Meyer, John P. 1990. *The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To Organization*. *Journal of Occupational Psychology*, 63, p. 1-18.
- Amaliyah, Farisa Nurii, Bambang Swasto, Heru Susilo. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Karyawan sebagai Variabel Mediasi (Study pada karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Jurnal Administrasi Bisnis, Vol. 14, No. 01, p. 1-8.
- Anna Suzanthi Daru Pangestuti, Armanu, Achmad Sudiro, Noermijati. 2014. *The Role of Work Commitment and Work Motivation in Mediate the Influence of Transformational Leadership on the Performance (Study on PT. Terminal Peti Kemas Surabaya)*. *European Journal of Business and Management*, Vol. 6, No. 21, p. 7-13.
- Anugrah, Brilliant Johan. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada Pabrik Gula Semboro - Jember). Tesis. Universitas Airlangga : Surabaya.
- Anwamleh, Raed. 2004. *The impact of Transformational Leadership On Job Satisfaction and Self-Perceived Performance Of Banking Employees : The Case Of Jordan*. *International Business & Economics Research Journal*. Vol. 3, No. 11, p. 29-42.



- Ardana, Komang, dkk. 2008. *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Atmojo, Marnis. 2012. *The influence of transformational leadership on job satisfaction, organizational commitment, and employee performance*. *International research Journal Business Studies*. Vol 5, No. 2, p. 113-128.
- Assegaf, Andi Syarifah Farah Dhiba, Achmad Djumlani, dan DB. Paranoan. 2014. Analisis Gaya Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Dinas Kehutanan Kabupaten Kutai Barat. *Journal Administrative Reform*, Vol. 2, No. 3, p. 1980 – 1992.
- Bass, B.M dan Avolio. 1990. *The Implications of Transaksional and Transformational. Team and Organization Development*, 4, p.231-273.
- Bass, B.M. dan Avolio. 1997. *Does The Transactional – Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?.* *Journal American Psychologist*, 52: p. 130-139.
- Bass, B.M. dan Avolio. 1997. *Personal Selling and Transactional/Transformational Leadership*. *Journal of Personal Selling and Sales Management (Summer)*, Vol. XVII, No. 3, p. 19-28.
- Brahmasari, Ida Ayu. 2008. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.18, No.2, September 2008: 124-135.
- Bourantas, Dimitris and Papalexanderis, Nancy. 1993. *Differences In Leadership Behavior And Influence Between Public And Private Organization In Greece*. *The International Journal of Human Resources Management*, Vol. 4, No. 4.
- Bushra, Fatima; Ahmad Usman; Asvir Naveed. 2011. *Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan)*. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2, No. 18.

- Bycio, et. al. 1995. *Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership*. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 80(4), Aug 1995, p. 468-478.
- Carmeli, Abraham; Freund, Anat. 2004. *Work commitment, job satisfaction and job performance : An empirical investigation*. *International Journal of Organization Theory and Behavior*. Vol. 7 No. 3, p. 289-309.
- Castillo, J. X., dan Cano, J. 2004. *Factors Explaining Job Satisfaction Among Faculty*. *Journal of Agricultural Education*, Vol 45, No 3.
- Chiang, Chun Fang and Wang, Yi-Ying. 2012. *The effect of Transactional and Transformational Leadership on Organizational Commitment in Hotels: The mediating Effect of Trust*. *Journal Hotel bus Manage*. Vol. 1 Issue 1-1000101 ISSN: 2169-0286.
- Ciptodihardjo, Irawan. 2013. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan Pada Karyawan Pt.Smartfren, Tbk Di Surabaya. *Jurnal UKWMS*, Vol 2 (1).
- Deluga, R.J. 1988. *Relationship of Transformational and Transactional Leadership With Employee Influencing Strategies*. *Group and Organization Studies*. 13, (4) p. 456-467.
- Devi, Eva Kris Diana. 2009. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening (studi pada karyawan outsourcing PT Semeru Karya Buana Semarang). Tesis. Universitas Diponegoro: Semarang.
- Djumlani, Ahmad, dkk. 2014. Analisis Gaya Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Dinas Kehutanan Kabupaten Kutai Barat. *eJournal Administrative Reform*, 2 (3): 1980-1992.
- Farindra, Rio Leanderita, Noermijati, Djumilah Zain. 2009. Analisis Variabel Kepemimpinan, Iklim Organisasi, Komunikasi, dan Budaya Nasional yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan (Studi pada pemerintah Kabupaten Muara Enim, Sumatera Selatan). *Jurnal Wacana*, Vol. 12, No. 02, p. 271-282.

- Feinstein, Andrew Hale. 2007. *A study relationship between job satisfaction and organizational commitment among restaurant employees. Paper, Dept. Food and Beverage Management. University Of Nevada.*
- Garboua, dan Montmarquette, C. 2004. *Reported Job Satisfaction: What does it mean?.* Journal of Socio-Economics. Vol 33 No 2 p. 135-151
- Gelaidan, Hamid Mahmood Hamid. 2012. *The Moderating Effects of Organisational Culture on The Relationship between Leadership Style and Employee Commitment to Change of Public Sector In Yemen.* Tesis. Doctor of Philosophy Universiti Utara Malaysia.
- Gibson, James L. et al. 1996. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses.* Jakarta : Binarupa Aksara.
- Hadi, Sjamsoel. 2009. *Pengaruh Karakteristik Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Staf Pada PT. Bank Central Asia Tbk. Wilayah Jawa Timur.* Disertasi. Universitas Airlangga : Surabaya.
- Haryadi. 2004. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, dan Komitmen Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan.* Jurnal Aplikasi Manajemen. Vol. 2, No. 2, p. 295-305.
- Hidayat, Muchtar. 2010. *Pengaruh Faktor-faktor kedisiplinan terhadap prestasi kerja pegawai Dinas Pendapatan Propinsi Kalimantan Timur.* Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen Vol. 6, Nomor 3.
- Husainni, Mahmoud Al. 2008. *A Study of Nurses' Job Satisfaction : Relationship to Organizational Behavior, Perceived Organizational Supports, Transactional Leadership, Transformational Leadership and Level of Education.* European Journal as scientific research. Vol. 22, No. 02.
- Husnawati, Ari. 2006. *Analisis Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen dan Kepuasan Kerja Sebagai Intervening variabel. (Studi Pada Perum Pegadaian Kanwil VI Semarang),* Tesis. Universitas Diponegoro: Semarang.

- Insan, A Nur; Astuti, Endang Siti; Raharjo, Kusdi; Hamid, Djamhur. 2013. *The Effect of Transformational Leadership Model on Employees' Job Satisfaction and Performance at Perusahaan Listrik Negara (PLN Persero) in South Sulawesi, Indonesia. Information and Knowledge Management (IISTE). Vol. 3, No. 5.*
- Irawati, Rina, Yuyuk Liana. 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel intervening. *Jurnal Ilmiah ESAI*, Vol. 07, No. 03..
- Kamaliah. 2012. Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Pengaruhnya terhadap komitmen organisasional dan kinerja bagian (studi pada Bank Syariah di Riau). Tesis. Universitas Brawijaya: Malang.
- Kharis, Indra, Moch Soe'oad Hakam, Ika Ruhana. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 03, No. 01, p. 1-9.
- Khuntia, R. and D. Suar (2004). "A Scale to Assess Ethical Leadership of Indian Private and Public Sector Managers." *Journal of Business Ethics* Vol 49, No 1: p. 12.
- Koesmono, T. 2004. Pengaruh Kepribadian terhadap komitmen organisasi dan perilaku serta kinerja karyawan pada perusahaan perkayuan di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi Unika Widya Mandala*. Surabaya : Vol. 4, No. 3, p. 235-247.
- Kreitner Robert, Kinicki Angelo, 2005. *Organizational Behavior* (Terjemahan) Buku 1, Edisi Kelima. Jakarta : Salemba Empat.
- Lhan, Alam Hussain, Nawaz, Muhammad Mussarat, Aleem Muhammad; Hamed, Wasim. 2012. *Impact of Job Satisfaction on Employee performance : An Empirical Study of Autonomous Medical Institutions of Pakistan. African Journal Of Business Management*. Vol. 6, No. 7, p. 2697-2705.

- Logahan, Jerry Marcellinus, Sherley Marcheline Aesaria. 2014. Budaya Organisasi dan Keterlibatan Kerja terhadap Komitmen Organisasi berdampak pada Kinerja Karyawan pada BTN Ciputat. *Jurnal Binus Business Review*, Vol. 05, No. 02, p. 551-563.
- Lok, P. & J. Crawford, 2001. *Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction. Journal of Managerial Psychology*. Vol. 16, No. 8, p. 594-613.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : Andi.
- Mariam, Rani. 2009. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Kantor Pusat PT Asuransi Jasa Indonesia Persero). *E-Jurnal UNDIP*, p. 17.
- Mas'ud, Fuad. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi*. Badan Penerbit, BP-UNDIP, Semarang.
- Maulizar, Said Musnadi, Mukhlis Yunus. 2012. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Banda. *Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, Vol. 1, No. 1, p. 58-65.
- Mohamad, Saad Mohamad. 2012. *Transformational Leadership and Employees' Job Satisfaction and Commitment: A Structural Equation Investigation. Journal of American Science*, Vol. 8, No. 7, p. 11-19.
- McKenna, E dan Nich B. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Andi.
- McNeese-Smith, Dona. 1996. *Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. Hospital and Health Services Administration*. Vol.41, No.2, p.160-175.
- Menon, Maria E. 2002. *Perceptions of Pre-Service and In-Service Teachers Regarding the Effectiveness of Elementary School Leadership in Cyprus*.



*The International Journal of Educational Management*, 16 February, p. 91-97.

Mobley, W.H. 1977. *Intermediate Linkages in the Relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover*. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 62, p. 237-240.

Morrow, et al. 1988. *Work Commitment Among Department of Transportation Employees, Professional Notes. Review of Public Personnel Administration*, 8, No.3, p. 96-104.

Mutmainah. 2013. *Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Guru (Studi pada SMA Swasta Kota Malang)*. Tesis. Universitas Brawijaya : Malang.

Nguni, S.C., 2005. *A Study of the Effects of Transformational Leadership on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviour in Tanzanian Primary and Secondary Schools*. Doctoral thesis. Universitas Nijmegen.

Nurjanah. 2008. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada Biro Lingkup Departemen Pertanian)*. Tesis Universitas Diponegoro: Semarang

Ogbonna, Emmanuel and Harris, Lloyd C. 2000. *Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies*. *International Journal of Human Resource Management* 11:4 August, p. 766-788.

Openg, Yosef Adi. 2013. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Penyuluh Pertanian Lapangan pada Badan Ketahanan Pangan dan Penyuluhan Kabupaten Flores Timur*. Tesis. Program Pascasarjana Jakarta (tidak dipublikasikan).

Ostroff, C. 1992. *The Relationship between Satisfaction, Attitude, and Performance : An Organizational Level Analysis*. *Journal of Applied Psychology*, Vol 77. P. 963-974.



- Paracha, M. Umer. Omar, Adnan, Mirza, Anam, Hassan, Inam-ul & Waqas, Hamid. 2012. *"Impact of leadership style (Transformational & Transactional Leadership) On Employee Performance & Mediating Role of Job Satisfaction" Study of private school (Educator) in Pakistan. Global Journal of Management and Business Research. Vol. 122, Issues 4 Version 1.0 ISSN 2249-4588.*
- Purwanto, B., Adisubroto, D. 2001. Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Komitmen Terhadap Organisasi. *Sosiohumanika*, 14(1), p. 245-263.
- Raharjo, Susilo Toto; Nafisah, Durrotun. 2006. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada Departemen Agama Kabupaten Kendal dan Departemen Agama Kota Semarang). *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi*, 3: 2. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Diponegoro: Semarang. Vol 3, No. 2, p. 69 – 81.
- Restuningdiah, Nurika. 2009. Pengaruh Komitmen Profesional terhadap kepuasan kerja akuntan pendidik melalui komitmen organisasi. *Jurnal Ekonomi Bisnis*. Tahun 14 No. 3 Nopember 2009, ISSN : 0853-7283.
- Risambessy, Agustina et. al. 2012. *The Influence of Transformasional Leadership Style, Motivation, Burnout towards Job Satisfaction and Employee Performance. Journal of Basic and Applied Scientific Research* ISSN 2090-4304. Vol. 2, No. 9, p.8833-8842.
- Rise, P. Herdiyanti, Margono Setiawan, Umar Nimran. 2010. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Wacana*, Vol. 13, No. 04, p. 528-536.
- Rivai, Veitzhal dan Mulyadi, Deddy. (2012). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins dan Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*, Edisi Duabelas. Jakarta : Salemba Empat.

Schleicher, D. J. et al. 2004. *Reexamining the Job Satisfaction–Performance Relationship: The Complexity of Attitudes*. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89 No. 1, p. 165-177.

Shobirin, Muhamad, Maria M. Minarsih, Azis Fathoni. 2016. Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Keinginan Pindah Kerja Karyawan PT. Bank BTPN Mitra Usaha Rakyat Area Semarang. *Journal of Management*, Vol. 02, No. 02.

Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : Andi.

Sovyia Desianty. 2005. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT Pos Indonesia (PERSERO) Semarang. *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi*. Vol 2. No. 1 Januari p. 69-84.

Sriwidodo, Untung, Bangun Sugito. 2007. Pengaruh Kepemimpinan, Kepercayaan, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal MSDM*, Vol. 02, No. 01, p. 35-43.

Stevanie, Vicke Natalia. 2014. Pengaruh Keterlibatan Karyawan Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada BRI Cabang Probolinggo). Tesis. Universitas Brawijaya : Malang.

Su'ud, Muh, 2000. Persepsi Sosial Tentang Kredibilitas Pemimpin. *Sinergi Kajian Bisnis dan Manajemen*, Vol.3, No.1, p. 51-65.

Sudarmadi. 2007. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Empiris : Karyawan Administratif Universitas Semarang). Tesis. Universitas Diponegoro : Semarang.

Sudiro, Achmad. 2009. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap kinerja tenaga edukatif/dosen (Studi di Universitas Brawijaya Malang). *Jurnal aplikasi manajemen*. Vol. 7 No. 1 Terakreditasi Dirjen Dikti No. 43/DIKTI/kep./2008, ISSN : 1753-5241.

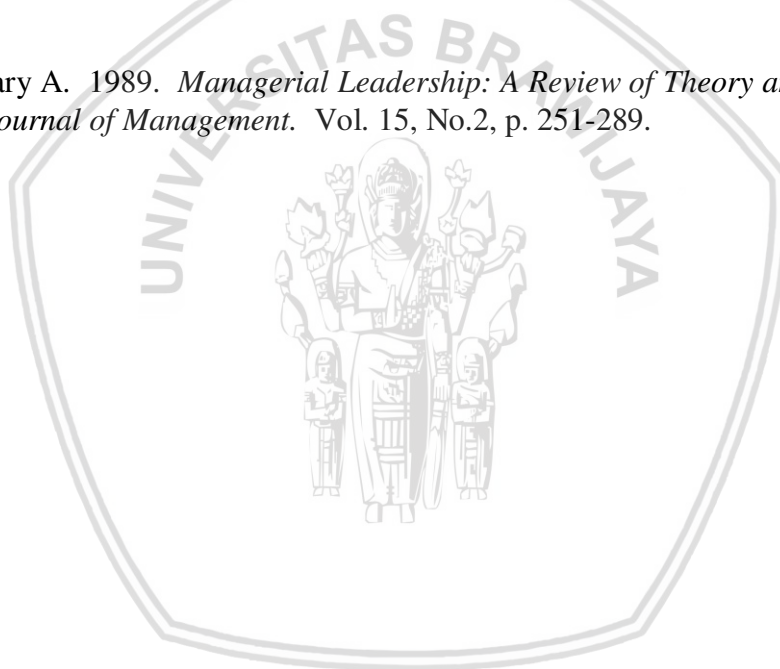
- Tobing, Diana Sulianti K.L. 2009. Pengaruh komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara. *Jurnal Manajemen dan kewirausahaan*. Vol. 11, No.1, p. 31-37.
- Trang, Irvan. 2012. Komitmen Organisasional sebagai variabel mediator pengaruh motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan organisasi pembelajar terhadap kinerja karyawan (studi pada PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Bitung). Disertasi. Universitas Brawijaya : Malang.
- Triguna, Azan; Dodi Wirawan Irawanto. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PR. Djagung Prima Malang). *Jurnal FEB UB*. Vol. 3, No. 2.
- Trisnaningsih, Sri. 2003. Pengaruh Komitmen terhadap Kepuasan Auditor : Motivasi sebagai Variabel Intervening pada kantor Akuntan Publik di Jawa Tengah. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*. Vol 6. No. 2 p. 199-216.
- Usman, Umedi. 2009. Pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan industry rokok di Jawa Timur. *Jurnal Aplikasi Manajemen*. Vol. 7, No. 3, p. 742-760.
- Utaminingsih, A. 2006. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Gaya Kepemimpinan, Kepercayaan, dan Komitmen pada Organisasi (Studi Persepsi Dosen Tetap Yayasan Perguruan Tinggi Swasta Jenjang Strata 1 di Kota Malang). Disertasi. Universitas Brawijaya : Malang.
- Walumbma, et, al. 2005. *Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: A Comparative Study of Kenyan and U.S. Financial Firms*. *Human Resources Development Quarterly*. Vol 16 No. 2 p.235-256.
- Wexley, dan Yukl. 1992. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personal*. Yogyakarta: Rineka Cipta.
- Widiarta, Erwin; Badia Perizade; Zunaidah. 2015. Pengaruh Budaya Perusahaan dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Pertamina RU III Plaju pada Awal Transformasi Pertamina. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya* Vol. 13 No. 2 p. 137-154.

Yammarino, F.J., W.D. Spangler & B.M. Bass (1993). *Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation*. Leadership Quarterly. Vol. 4 No. 1 p. 81-102.

Yousef, Darwish A. 1998. *Satisfaction with Job Security as a predictor of Organizational Commitment and Job performance in a Multicultural Environment*. International Journal of Manpower. Bradford Vol. 19, No. 3, p. 1-10.

Yuliasti, Yenni. 2011. Pengaruh Locus of Control dan Transformational Leadership Terhadap Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Perusahaan Agribisnis Pengolahan Karet di Sumatera Selatan). Disertasi. Universitas Brawijaya : Malang.

Yukl, Gary A. 1989. *Managerial Leadership: A Review of Theory and Research*. Journal of Management. Vol. 15, No.2, p. 251-289.



## Lampiran 1

Kepada Yth:

Bapak/Ibu Pegawai PT. PLN (Persero)  
Distribusi Jawa Timur - Area Surabaya Utara

di –

Surabaya

Dengan Hormat,

Bersama ini saya mohon dengan hormat kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi instrumen penelitian ini, berkenaan dengan tesis saya yang berjudul **“Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi pada PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara)”**. Instrumen ini merupakan saran pengumpulan data untuk penyusunan Tesis Program Magister (S-2) pada Program Magister Manajemen Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya, Malang.

Dalam pengisian instrumen ini, jawaban yang Bapak/Ibu berikan dijamin kerahasiaannya karena informasi tersebut hanya untuk kepentingan ilmiah semata. Untuk itu diharapkan kesediaan Bapak/Ibu memberikan jawaban yang benar sehingga mencerminkan realita yang ada.

Atas bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu saya sampaikan banyak terima kasih.

Surabaya, \_\_\_\_\_ 2015

Hormat saya,

Sandya Alamanda

**KUESIONER PENELITIAN**

## Identitas Responden

1. Nama Responden\* : .....

(\*kerahasiaan responden akan dijamin dalam penelitian ini)

2. Jenis Kelamin : a. Laki-laki

b. Perempuan

3. Pendidikan Terakhir : .....

4. Usia : .....

5. Tempat Tugas : .....

6. Lama Bekerja : .....

Berilah jawaban pada pertanyaan-pertanyaan berikut dengan cara memberi tandasilang (X) pada salah satu kolom yang tersedia sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu berdasarkan pada apa yang Bapak/Ibu rasakan sebagai pegawai PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara.

Berikan pendapat Bapak/Ibu sesuai kriteria sebagai berikut:

1. Silang (X) 1 jika sangat tidak setuju

2. Silang (X) 2 jika tidak setuju

3. Silang (X) 3 jika cukup setuju

4. Silang (X) 4 jika setuju

5. Silang (X) 5 jika sangat setuju



## I. Gaya Kepemimpinan

No	PERNYATAAN	SKOR				
<b>A</b>	<b>Kepemimpinan Transformasional</b>					
<b>I</b>	<b>Pengaruh Ideal</b>					
1	Atasan Saya menghormati karyawan dengan baik	1	2	3	4	5
2	Atasan Saya cenderung menghindar dalam penggunaan kekuasaan untuk kepentingan pribadi	1	2	3	4	5
3	Atasan Saya menunjukkan perilaku teladan kepada pegawai	1	2	3	4	5
<b>II</b>	<b>Inspirasi</b>					
4	Atasan Saya memberikan motivasi kepada pegawai	1	2	3	4	5
5	Atasan Saya memperlihatkan optimisme dalam menghadapi permasalahan	1	2	3	4	5
6	Atasan Saya memberikan kepercayaan kepada pegawai dalam tugas dan kewenangan	1	2	3	4	5
7	Atasan dan pegawai memperlihatkan tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan	1	2	3	4	5
<b>III</b>	<b>Pengembangan intelektual</b>					
8	Dalam menghadapi permasalahan, atasan senantiasa memantau kesalahan yang saya lakukan dalam bekerja	1	2	3	4	5
9	Pengembangan ide-ide baru dalam pengambilan keputusan diharapkan muncul dari pegawai	1	2	3	4	5
10	Dalam mengatasi permasalahan, atasan menerima masukan pegawai	1	2	3	4	5
11	Atasan menanamkan prinsip menghargai dan menerima perbedaan pendapat	1	2	3	4	5
12	Dalam bekerja, atasan melakukan komunikasi secara langsung dengan pegawai	1	2	3	4	5
13	Atasan melakukan tindakan perbaikan bagi karyawan yang melakukan kesalahan	1	2	3	4	5
<b>B</b>	<b>Kepemimpinan Transaksional</b>					
<b>I</b>	<b>Mengutamakan prinsip transaksi atau pertukaran</b>					
14	Atasan menanamkan prinsip pertukaran imbalan (upah/gaji/intensif) untuk kerja yang telah dilakukan	1	2	3	4	5

## Lampiran 1

15	Atasan menekankan dan menjanjikan imbalan (upah/gaji/intensif) bagi kinerja yang baik	1	2	3	4	5
16	Atasan menunjukkan dan menghargai prestasi kerja pegawai	1	2	3	4	5
II	<b>Management by expectation active</b>					
17	Atasan mengawasi pegawai dan mencari penyimpangan atas berbagai aturan/standar kerja	1	2	3	4	5
18	Atasan menangani persoalan sesuai dengan prosedur/standar kerja yang ditetapkan	1	2	3	4	5
19	Atasan melakukan tindakan korektif dalam setiap pekerjaan	1	2	3	4	5
III	<b>Management by expectation passive</b>					
20	Atasan memperhatikan laporan secara berkala yang dibuat pegawai	1	2	3	4	5
21	Atasan menghindari campur tangan kecuali pegawai gagal mencapai sasaran/tujuan yang ditetapkan	1	2	3	4	5
22	Atasan memperlihatkan sikap pasif dalam pengawasan	1	2	3	4	5
23	Atasan cenderung menghindar dalam pengambilan suatu keputusan	1	2	3	4	5

## II. Kepuasan Kerja

No	PERNYATAAN	SKOR				
I	<b>Kepuasan dengan Gaji</b>					
1	Penghasilan yang saya terima saat ini sudah sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan	1	2	3	4	5
2	Penghasilan yang Saya terima sudah cukup untuk memenuhi kebutuhan	1	2	3	4	5
3	Besarnya tunjangan sudah sesuai dengan tanggung jawab Saya	1	2	3	4	5
II	<b>Kepuasan dengan Promosi</b>					
4	Kesempatan untuk pengembangan diri dalam organisasi sangat baik	1	2	3	4	5
5	Pengembangan karir berdasarkan hasil kerja dalam organisasi sangat baik	1	2	3	4	5
6	Kesempatan yang diberikan oleh organisasi untuk mendapatkan promosi dan kenaikan pangkat sangat baik	1	2	3	4	5
III	<b>Kepuasan dengan Rekan Kerja</b>					
7	Adanya kerja sama sesama rekan kerja	1	2	3	4	5

## Lampiran 1

8	Terjadi hubungan kekeluargaan sesama rekan kerja	1	2	3	4	5
9	Saling mendukung diantara sesama rekan kerja	1	2	3	4	5
10	Saling menghargai diantara sesama rekan kerja	1	2	3	4	5
<b>IV</b>	<b>Kepuasan dengan Penyelia</b>					
11	Atasan rutin melakukan pengawasan	1	2	3	4	5
12	Atasan memberikan pujian terhadap hasil pekerjaan	1	2	3	4	5
13	Atasan telah menerapkan peraturan kepada seluruh pegawai	1	2	3	4	5
<b>V</b>	<b>Kepuasan dengan Pekerjaan itu Sendiri</b>					
14	Pekerjaan Saya sesuai dengan bidang keahlian	1	2	3	4	5
15	Saya diberikan kesempatan untuk menerima tanggung jawab atas pekerjaan secara total	1	2	3	4	5
16	Pekerjaan tersebut memberikan tantangan tersendiri	1	2	3	4	5

### III. Komitmen Organisasional

No	PERNYATAAN	SKOR				
<b>I</b>	<b>Komitmen Afektif</b>					
1	Menghabiskan sisa karir saya diperusahaan ini merupakan pilihan utama saya	1	2	3	4	5
2	Masalah dalam organisasi ini adalah masalah Saya juga	1	2	3	4	5
3	Saya merasa organisasi ini memiliki banyak makna pribadi	1	2	3	4	5
4	Saya senang membahas organisasi ini dengan orang lain	1	2	3	4	5
<b>II</b>	<b>Komitmen Berkelanjutan</b>					
5	Saya merasa sulit untuk meninggalkan organisasi ini, sekalipun sangat ingin	1	2	3	4	5
6	Banyak hal dalam hidup yang akan terganggu jika memutuskan untuk meninggalkan perusahaan ini	1	2	3	4	5
7	Saat ini berada dalam perusahaan ini adalah suatu keharusan	1	2	3	4	5
8	Saya merasa bahwa Saya memiliki sedikit pilihan untuk mempertimbangkan meninggalkan perusahaan ini	1	2	3	4	5

## Lampiran 1

III	Komitmen Normatif					
8	Nilai kesetiaan pada perusahaan ini berdampak positif bagi Saya	1	2	3	4	5
9	Saya merasa lebih baik berada dalam satu perusahaan untuk menghabiskan sebagian besar karir Saya	1	2	3	4	5
10	Saya merasa bersalah kepada perusahaan jika saya keluar dan menerima tawaran dari perusahaan lain	1	2	3	4	5
11	Saya berhutang besar dengan perusahaan ini	1	2	3	4	5

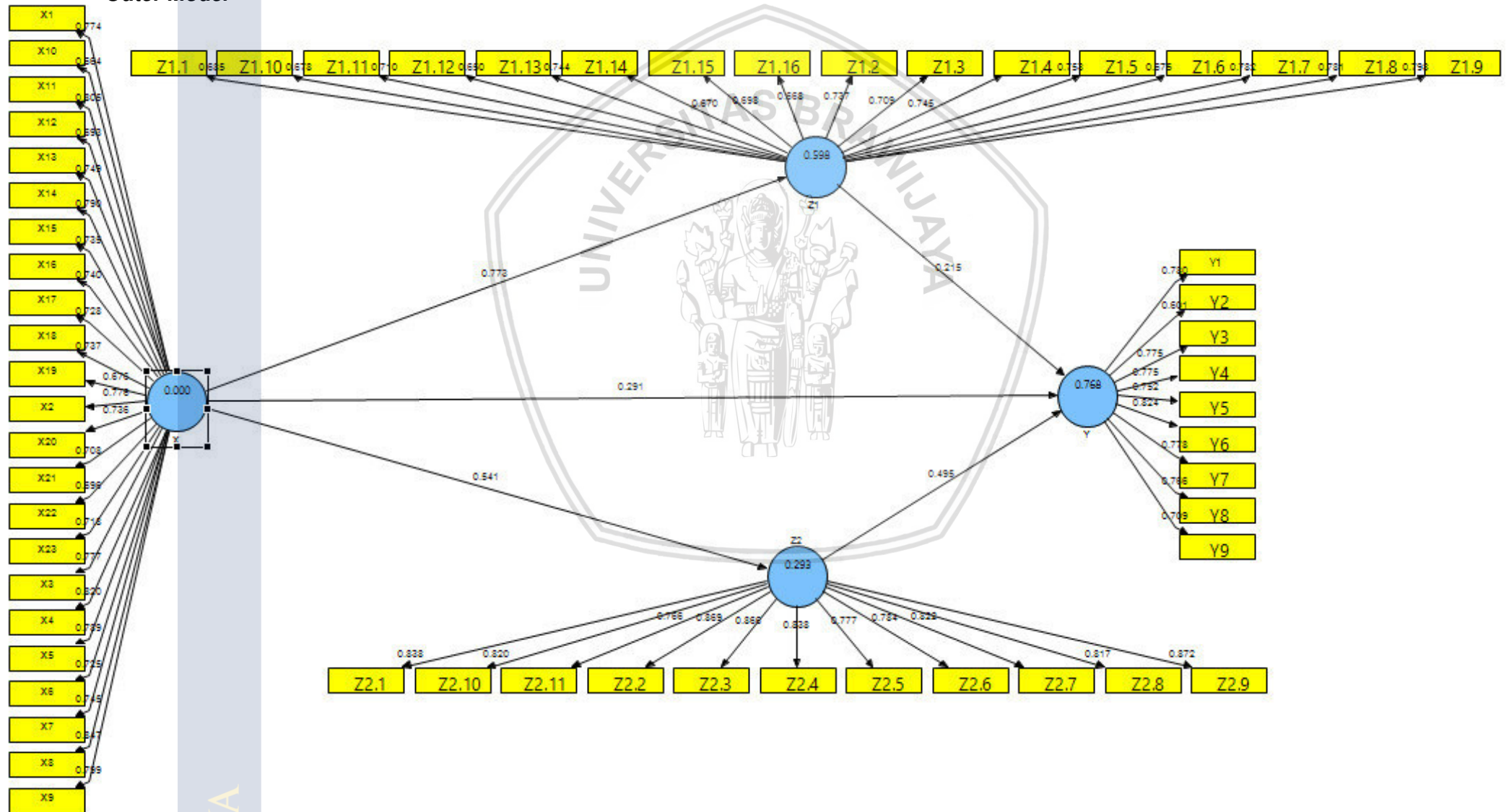
## IV. Kinerja Pegawai

No	PERNYATAAN	SKOR				
I	<b>Kualitas Kerja</b>					
1	Pencapaian mutu hasil pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan	1	2	3	4	5
2	Pencapaian mutu hasil pekerjaan lebih baik dibandingkan dengan waktu yang lalu	1	2	3	4	5
3	Pencapaian mutu hasil kerja lebih baik dibandingkandengan rekan kerja lain	1	2	3	4	5
II	<b>Kuantitas Kerja</b>					
4	Hasil pekerjaan yang dicapai sesuai dengan standar yang ditetapkan	1	2	3	4	5
5	Hasil pekerjaan yang dicapai lebih banyak dibandingkan dengan hasil pekerjaan waktu yang lalu	1	2	3	4	5
6	Hasil pekerjaan yang dicapai lebih banyak dibandingkan dengan hasil pekerjaan rekan kerja lain	1	2	3	4	5
III	<b>Ketepatan Waktu</b>					
7	Waktu penyelenggaraan pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan	1	2	3	4	5
8	Waktu penyelenggaraan pekerjaan lebih cepat dibandingkan dengan waktu yang lalu	1	2	3	4	5
9	Waktu penyelesaian pekerjaan lebih cepat dibandingkan dengan rekan kerja lain	1	2	3	4	5

**TERIMA KASIH**

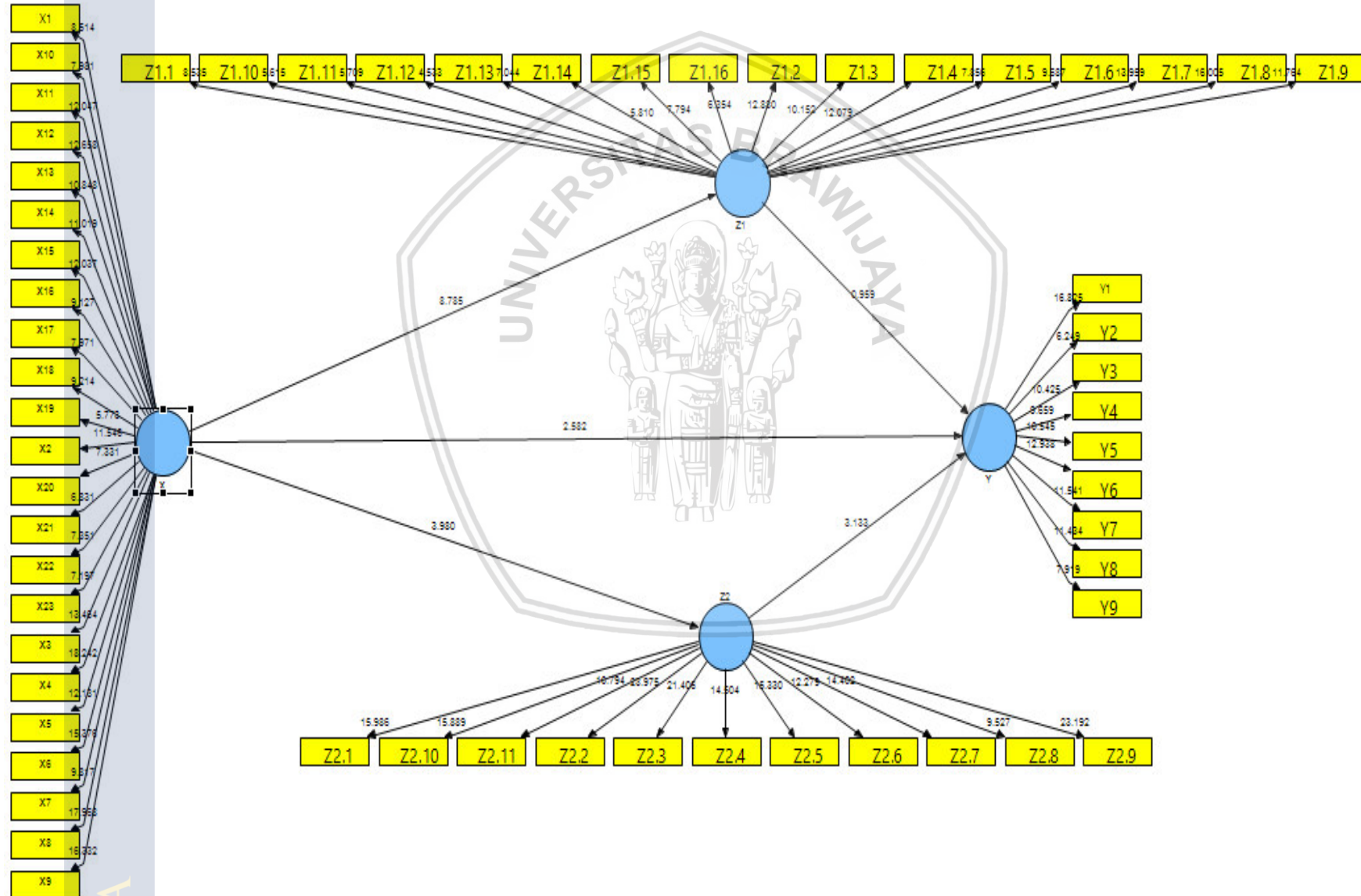
## Lampiran 2. Model Struktural

### Outer Model





# Inner Model





### Lampiran 3. Frekuensi jawaban Responden

#### Frequency Table

**X1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	33	27.5	27.5	27.5
	4.00	84	70.0	70.0	97.5
	3.00	1	.8	.8	98.3
	2.00	1	.8	.8	99.2
	1.00	1	.8	.8	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

**X1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	35	29.2	29.2	29.2
	4.00	81	67.5	67.5	96.7
	3.00	2	1.7	1.7	98.3
	2.00	2	1.7	1.7	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

**X1.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	33	27.5	27.5	27.5
	4.00	80	66.7	66.7	94.2
	3.00	5	4.2	4.2	98.3
	2.00	2	1.7	1.7	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

**X1.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	35	29.2	29.2	29.2
	4.00	79	65.8	65.8	95.0
	3.00	4	3.3	3.3	98.3
	2.00	2	1.7	1.7	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

**X1.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	36	30.0	30.0	30.0
	4.00	76	63.3	63.3	93.3
	3.00	6	5.0	5.0	98.3
	2.00	1	.8	.8	99.2
	1.00	1	.8	.8	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

**X1.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	37	30.8	30.8	30.8
	4.00	76	63.3	63.3	94.2
	3.00	5	4.2	4.2	98.3
	2.00	2	1.7	1.7	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

**X1.7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	27	22.5	22.5	22.5
	4.00	85	70.8	70.8	93.3
	3.00	5	4.2	4.2	97.5
	2.00	2	1.7	1.7	99.2
	1.00	1	.8	.8	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

**X1.8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	33	27.5	27.5	27.5
	4.00	81	67.5	67.5	95.0
	3.00	3	2.5	2.5	97.5
	2.00	1	.8	.8	98.3
	1.00	2	1.7	1.7	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

**X1.9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	30	25.0	25.0	25.0
	4.00	82	68.3	68.3	93.3
	3.00	4	3.3	3.3	96.7
	2.00	3	2.5	2.5	99.2
	1.00	1	.8	.8	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

**X1.10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	30	25.0	25.0	25.0
	4.00	85	70.8	70.8	95.8
	3.00	3	2.5	2.5	98.3
	2.00	2	1.7	1.7	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

**X1.11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	28	23.3	23.3	23.3
	4.00	85	70.8	70.8	94.2
	3.00	4	3.3	3.3	97.5
	2.00	1	.8	.8	98.3
	1.00	2	1.7	1.7	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

**X1.12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	27	22.5	22.5	22.5
	4.00	84	70.0	70.0	92.5
	3.00	7	5.8	5.8	98.3
	2.00	2	1.7	1.7	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

**X1.13**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	45	37.5	37.5	37.5
	4.00	70	58.3	58.3	95.8
	3.00	2	1.7	1.7	97.5
	2.00	2	1.7	1.7	99.2
	1.00	1	.8	.8	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

**X1.14**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	31	25.8	25.8	25.8
	4.00	84	70.0	70.0	95.8
	3.00	3	2.5	2.5	98.3
	2.00	1	.8	.8	99.2
	1.00	1	.8	.8	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

**X1.15**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	27	22.5	22.5	22.5
	4.00	88	73.3	73.3	95.8
	3.00	4	3.3	3.3	99.2
	2.00	1	.8	.8	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

**X1.16**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	36	30.0	30.0	30.0
	4.00	75	62.5	62.5	92.5
	3.00	7	5.8	5.8	98.3
	2.00	1	.8	.8	99.2
	1.00	1	.8	.8	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

**X1.17**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	33	27.5	27.5	27.5
	4.00	82	68.3	68.3	95.8
	3.00	3	2.5	2.5	98.3
	2.00	1	.8	.8	99.2
	1.00	1	.8	.8	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

**X1.18**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	33	27.5	27.5	27.5
	4.00	78	65.0	65.0	92.5
	3.00	7	5.8	5.8	98.3
	2.00	1	.8	.8	99.2
	1.00	1	.8	.8	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

**X1.19**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	48	40.0	40.0	40.0
	4.00	67	55.8	55.8	95.8
	3.00	3	2.5	2.5	98.3
	2.00	1	.8	.8	99.2
	1.00	1	.8	.8	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

**X1.20**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	41	34.2	34.2	34.2
	4.00	71	59.2	59.2	93.3
	3.00	6	5.0	5.0	98.3
	2.00	1	.8	.8	99.2
	1.00	1	.8	.8	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

**X1.21**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	51	42.5	42.5	42.5
	4.00	62	51.7	51.7	94.2
	3.00	5	4.2	4.2	98.3
	2.00	1	.8	.8	99.2
	1.00	1	.8	.8	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

**X1.22**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	43	35.8	35.8	35.8
	4.00	70	58.3	58.3	94.2
	3.00	5	4.2	4.2	98.3
	2.00	2	1.7	1.7	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

**X1.23**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	38	31.7	31.7	31.7
	4.00	72	60.0	60.0	91.7
	3.00	8	6.7	6.7	98.3
	2.00	1	.8	.8	99.2
	1.00	1	.8	.8	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

**Z1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	35	29.2	29.2	29.2
	4.00	75	62.5	62.5	91.7
	3.00	7	5.8	5.8	97.5
	2.00	3	2.5	2.5	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

**Z1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	34	28.3	28.3	28.3
	4.00	75	62.5	62.5	90.8
	3.00	8	6.7	6.7	97.5
	2.00	3	2.5	2.5	100.0
	Total	120	100.0	100.0	



**Z1.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	44	36.7	36.7	36.7
	4.00	68	56.7	56.7	93.3
	3.00	5	4.2	4.2	97.5
	2.00	3	2.5	2.5	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

**Z1.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	42	35.0	35.0	35.0
	4.00	68	56.7	56.7	91.7
	3.00	6	5.0	5.0	96.7
	2.00	4	3.3	3.3	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

**Z1.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	41	34.2	34.2	34.2
	4.00	72	60.0	60.0	94.2
	3.00	4	3.3	3.3	97.5
	2.00	1	.8	.8	98.3
	1.00	2	1.7	1.7	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

**Z1.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	47	39.2	39.2	39.2
	4.00	68	56.7	56.7	95.8
	3.00	3	2.5	2.5	98.3
	2.00	2	1.7	1.7	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

**Z1.7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	46	38.3	38.3	38.3
	4.00	70	58.3	58.3	96.7
	3.00	1	.8	.8	97.5
	2.00	2	1.7	1.7	99.2
	1.00	1	.8	.8	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

**Z1.8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	47	39.2	39.2	39.2
	4.00	69	57.5	57.5	96.7
	3.00	1	.8	.8	97.5
	2.00	3	2.5	2.5	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

**Z1.9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	53	44.2	44.2	44.2
	4.00	61	50.8	50.8	95.0
	3.00	3	2.5	2.5	97.5
	2.00	1	.8	.8	98.3
	1.00	2	1.7	1.7	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

**Z1.10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	60	50.0	50.0	50.0
	4.00	55	45.8	45.8	95.8
	3.00	3	2.5	2.5	98.3
	2.00	1	.8	.8	99.2
	1.00	1	.8	.8	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

**Z1.11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	54	45.0	45.0	45.0
	4.00	61	50.8	50.8	95.8
	3.00	2	1.7	1.7	97.5
	1.00	3	2.5	2.5	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

**Z1.12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	71	59.2	59.2	59.2
	4.00	43	35.8	35.8	95.0
	3.00	3	2.5	2.5	97.5
	2.00	2	1.7	1.7	99.2
	1.00	1	.8	.8	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

**Z1.13**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	66	55.0	55.0	55.0
	4.00	47	39.2	39.2	94.2
	3.00	3	2.5	2.5	96.7
	2.00	3	2.5	2.5	99.2
	1.00	1	.8	.8	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

**Z1.14**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	57	47.5	47.5	47.5
	4.00	57	47.5	47.5	95.0
	3.00	3	2.5	2.5	97.5
	2.00	3	2.5	2.5	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

**Z1.15**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	51	42.5	42.5	42.5
	4.00	63	52.5	52.5	95.0
	3.00	3	2.5	2.5	97.5
	2.00	3	2.5	2.5	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

**Z1.16**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	54	45.0	45.0	45.0
	4.00	59	49.2	49.2	94.2
	3.00	4	3.3	3.3	97.5
	2.00	3	2.5	2.5	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

### Z2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	63	52.5	52.5	52.5
	4.00	51	42.5	42.5	95.0
	3.00	2	1.7	1.7	96.7
	2.00	3	2.5	2.5	99.2
	1.00	1	.8	.8	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

### Z2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	63	52.5	52.5	52.5
	4.00	49	40.8	40.8	93.3
	3.00	4	3.3	3.3	96.7
	2.00	2	1.7	1.7	98.3
	1.00	2	1.7	1.7	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

### Z2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	66	55.0	55.0	55.0
	4.00	44	36.7	36.7	91.7
	3.00	7	5.8	5.8	97.5
	2.00	2	1.7	1.7	99.2
	1.00	1	.8	.8	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

**Z2.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	72	60.0	60.0	60.0
	4.00	44	36.7	36.7	96.7
	2.00	4	3.3	3.3	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

**Z2.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	57	47.5	47.5	47.5
	4.00	56	46.7	46.7	94.2
	3.00	5	4.2	4.2	98.3
	2.00	1	.8	.8	99.2
	1.00	1	.8	.8	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

**Z2.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	65	54.2	54.2	54.2
	4.00	50	41.7	41.7	95.8
	3.00	1	.8	.8	96.7
	2.00	3	2.5	2.5	99.2
	1.00	1	.8	.8	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

**Z2.7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	68	56.7	56.7	56.7
	4.00	46	38.3	38.3	95.0
	3.00	3	2.5	2.5	97.5
	2.00	2	1.7	1.7	99.2
	1.00	1	.8	.8	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

**Z2.8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	75	62.5	62.5	62.5
	4.00	37	30.8	30.8	93.3
	3.00	6	5.0	5.0	98.3
	2.00	2	1.7	1.7	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

**Z2.9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	71	59.2	59.2	59.2
	4.00	41	34.2	34.2	93.3
	3.00	5	4.2	4.2	97.5
	2.00	3	2.5	2.5	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

**Z2.10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	73	60.8	60.8	60.8
	4.00	37	30.8	30.8	91.7
	3.00	7	5.8	5.8	97.5
	2.00	3	2.5	2.5	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

**Z2.11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	57	47.5	47.5	47.5
	4.00	56	46.7	46.7	94.2
	3.00	5	4.2	4.2	98.3
	2.00	1	.8	.8	99.2
	1.00	1	.8	.8	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

**Y1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	52	43.3	43.3	43.3
	4.00	61	50.8	50.8	94.2
	3.00	4	3.3	3.3	97.5
	2.00	3	2.5	2.5	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

**Y2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	52	43.3	43.3	43.3
	4.00	66	55.0	55.0	98.3
	3.00	1	.8	.8	99.2
	2.00	1	.8	.8	100.0
	Total	120	100.0	100.0	



**Y3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	28	23.3	23.3	23.3
	4.00	88	73.3	73.3	96.7
	2.00	3	2.5	2.5	99.2
	1.00	1	.8	.8	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

**Y4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	35	29.2	29.2	29.2
	4.00	80	66.7	66.7	95.8
	3.00	1	.8	.8	96.7
	2.00	3	2.5	2.5	99.2
	1.00	1	.8	.8	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

**Y5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	58	48.3	48.3	48.3
	4.00	55	45.8	45.8	94.2
	3.00	5	4.2	4.2	98.3
	2.00	1	.8	.8	99.2
	1.00	1	.8	.8	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

**Y6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	79	65.8	65.8	65.8
	4.00	35	29.2	29.2	95.0
	3.00	2	1.7	1.7	96.7
	2.00	3	2.5	2.5	99.2
	1.00	1	.8	.8	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

**Y7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	69	57.5	57.5	57.5
	4.00	46	38.3	38.3	95.8
	3.00	1	.8	.8	96.7
	2.00	4	3.3	3.3	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

**Y8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	54	45.0	45.0	45.0
	4.00	60	50.0	50.0	95.0
	3.00	2	1.7	1.7	96.7
	2.00	4	3.3	3.3	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

**Y9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	46	38.3	38.3	38.3
	4.00	69	57.5	57.5	95.8
	3.00	1	.8	.8	96.7
	2.00	4	3.3	3.3	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

## Lampiran 4. Uji Validitas dan Reliabilitas

## Correlations

Correlations		X1
X1.1	Pearson Correlation	.692**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
X1.2	Pearson Correlation	.675**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
X1.3	Pearson Correlation	.700**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
X1.4	Pearson Correlation	.747**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
X1.5	Pearson Correlation	.736**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
X1.6	Pearson Correlation	.667**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
X1.7	Pearson Correlation	.704**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
X1.8	Pearson Correlation	.870**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
X1.9	Pearson Correlation	.883**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
X1.10	Pearson Correlation	.758**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
X1.11	Pearson Correlation	.865**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
X1.12	Pearson Correlation	.784**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
X1.13	Pearson Correlation	.784**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level

## Reliability

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	120	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	120	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.950	13



## Correlations

**Correlations**

		X2
X2.1	Pearson Correlation	.777**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
X2.2	Pearson Correlation	.776**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
X2.3	Pearson Correlation	.794**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
X2.4	Pearson Correlation	.739**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
X2.5	Pearson Correlation	.754**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
X2.6	Pearson Correlation	.712**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
X2.7	Pearson Correlation	.825**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
X2.8	Pearson Correlation	.813**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
X2.9	Pearson Correlation	.794**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
X2.10	Pearson Correlation	.812**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level

## Reliability

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	120	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	120	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.928	10

## Correlations

Correlations

		Z1
Z1.1	Pearson Correlation	.681**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Z1.2	Pearson Correlation	.727**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Z1.3	Pearson Correlation	.702**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Z1.4	Pearson Correlation	.741**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Z1.5	Pearson Correlation	.753**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Z1.6	Pearson Correlation	.660**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Z1.7	Pearson Correlation	.764**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Z1.8	Pearson Correlation	.761**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Z1.9	Pearson Correlation	.782**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Z1.10	Pearson Correlation	.691**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Z1.11	Pearson Correlation	.727**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Z1.12	Pearson Correlation	.674**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Z1.13	Pearson Correlation	.760**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Z1.14	Pearson Correlation	.686**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Z1.15	Pearson Correlation	.703**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Z1.16	Pearson Correlation	.676**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level



## Reliability

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	120	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	120	100.0

- a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.937	16



## Correlations

**Correlations**

		Z2
Z2.1	Pearson Correlation	.836**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Z2.2	Pearson Correlation	.868**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Z2.3	Pearson Correlation	.868**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Z2.4	Pearson Correlation	.832**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Z2.5	Pearson Correlation	.777**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Z2.6	Pearson Correlation	.784**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Z2.7	Pearson Correlation	.824**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Z2.8	Pearson Correlation	.821**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Z2.9	Pearson Correlation	.871**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Z2.10	Pearson Correlation	.821**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Z2.11	Pearson Correlation	.769**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level

## Reliability

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	120	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	120	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.953	11

## Correlations

**Correlations**

		Y
Y1	Pearson Correlation	.787**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Y2	Pearson Correlation	.603**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Y3	Pearson Correlation	.772**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Y4	Pearson Correlation	.771**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Y5	Pearson Correlation	.760**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Y6	Pearson Correlation	.818**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Y7	Pearson Correlation	.773**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Y8	Pearson Correlation	.767**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
Y9	Pearson Correlation	.710**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level

## Reliability

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	120	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	120	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

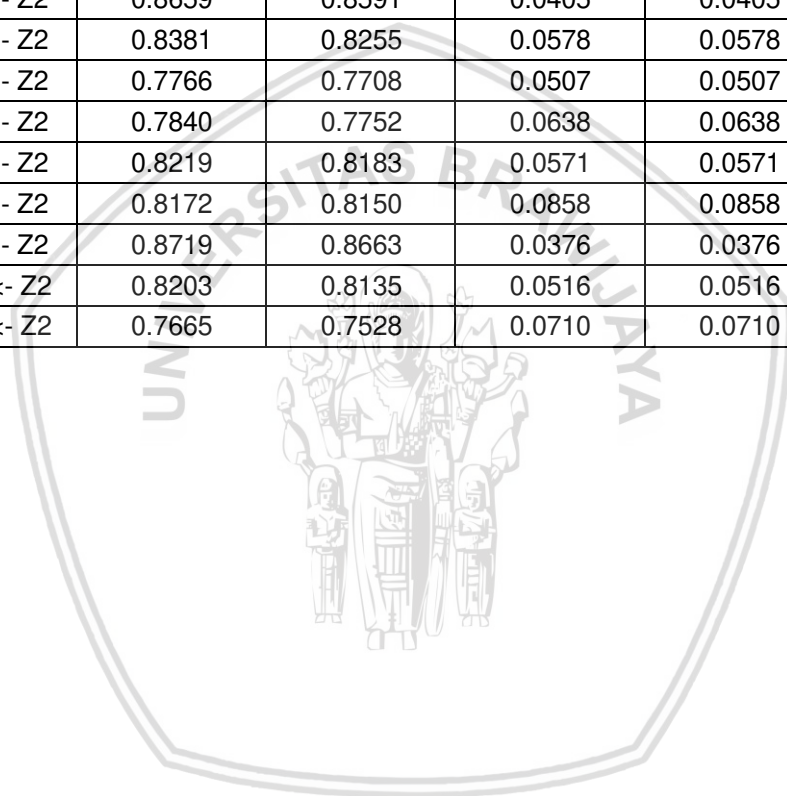
**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.905	9

## Lampiran 5. Hasil PLS

Indikator	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )
X1 <- X	0.7740	0.7496	0.0909	0.0909	8.5139
X2 <- X	0.7763	0.7632	0.0672	0.0672	11.5456
X3 <- X	0.7768	0.7675	0.0577	0.0577	13.4639
X4 <- X	0.8196	0.8099	0.0449	0.0449	18.2416
X5 <- X	0.7892	0.7743	0.0651	0.0651	12.1312
X6 <- X	0.7253	0.7254	0.0472	0.0472	15.3761
X7 <- X	0.7448	0.7338	0.0759	0.0759	9.8165
X8 <- X	0.8467	0.8402	0.0471	0.0471	17.9677
X9 <- X	0.7988	0.7955	0.0489	0.0489	16.3321
X10 <- X	0.6637	0.6649	0.0832	0.0832	7.9808
X11 <- X	0.8046	0.7884	0.0668	0.0668	12.0475
X12 <- X	0.6931	0.6992	0.0548	0.0548	12.6585
X13 <- X	0.7494	0.7382	0.0691	0.0691	10.8476
X14 <- X	0.7901	0.7735	0.0717	0.0717	11.0191
X15 <- X	0.7351	0.7294	0.0611	0.0611	12.0366
X16 <- X	0.7397	0.7245	0.0810	0.0810	9.1274
X17 <- X	0.7282	0.7067	0.0914	0.0914	7.9711
X18 <- X	0.7371	0.7198	0.0800	0.0800	9.2141
X19 <- X	0.6762	0.6514	0.1171	0.1171	5.7729
X20 <- X	0.7364	0.7110	0.1005	0.1005	7.3308
X21 <- X	0.7078	0.6816	0.1036	0.1036	6.8312
X22 <- X	0.6963	0.6752	0.0947	0.0947	7.3509
X23 <- X	0.7184	0.6924	0.0998	0.0998	7.1972
Y1 <- Y	0.7803	0.7798	0.0464	0.0464	16.8252
Y2 <- Y	0.6014	0.5983	0.0962	0.0962	6.2493
Y3 <- Y	0.7754	0.7578	0.0744	0.0744	10.4248
Y4 <- Y	0.7747	0.7519	0.0802	0.0802	9.6589
Y5 <- Y	0.7518	0.7446	0.0713	0.0713	10.5446
Y6 <- Y	0.8239	0.8071	0.0637	0.0637	12.9384
Y7 <- Y	0.7777	0.7619	0.0674	0.0674	11.5408
Y8 <- Y	0.7664	0.7514	0.0670	0.0670	11.4342
Y9 <- Y	0.7089	0.6874	0.0895	0.0895	7.9191
Z1.1 <- Z1	0.6851	0.6705	0.0803	0.0803	8.5348
Z1.2 <- Z1	0.7368	0.7289	0.0572	0.0572	12.8804
Z1.3 <- Z1	0.7090	0.6967	0.0698	0.0698	10.1521
Z1.4 <- Z1	0.7452	0.7322	0.0617	0.0617	12.0788
Z1.5 <- Z1	0.7533	0.7269	0.0959	0.0959	7.8559
Z1.6 <- Z1	0.6748	0.6664	0.0697	0.0697	9.6868
Z1.7 <- Z1	0.7818	0.7704	0.0560	0.0560	13.9590

Z1.8 <- Z1	0.7811	0.7767	0.0488	0.0488	16.0052
Z1.9 <- Z1	0.7976	0.7825	0.0678	0.0678	11.7637
Z1.10 <- Z1	0.6777	0.6454	0.1207	0.1207	5.6152
Z1.11 <- Z1	0.7104	0.6702	0.1244	0.1244	5.7090
Z1.12 <- Z1	0.6496	0.6030	0.1433	0.1433	4.5330
Z1.13 <- Z1	0.7441	0.7147	0.1056	0.1056	7.0444
Z1.14 <- Z1	0.6702	0.6411	0.1153	0.1153	5.8104
Z1.15 <- Z1	0.6983	0.6797	0.0896	0.0896	7.7936
Z1.16 <- Z1	0.6679	0.6421	0.1051	0.1051	6.3540
Z2.1 <- Z2	0.8378	0.8255	0.0524	0.0524	15.9859
Z2.2 <- Z2	0.8693	0.8625	0.0363	0.0363	23.9748
Z2.3 <- Z2	0.8659	0.8591	0.0405	0.0405	21.4061
Z2.4 <- Z2	0.8381	0.8255	0.0578	0.0578	14.5036
Z2.5 <- Z2	0.7766	0.7708	0.0507	0.0507	15.3303
Z2.6 <- Z2	0.7840	0.7752	0.0638	0.0638	12.2791
Z2.7 <- Z2	0.8219	0.8183	0.0571	0.0571	14.4019
Z2.8 <- Z2	0.8172	0.8150	0.0858	0.0858	9.5271
Z2.9 <- Z2	0.8719	0.8663	0.0376	0.0376	23.1925
Z2.10 <- Z2	0.8203	0.8135	0.0516	0.0516	15.8888
Z2.11 <- Z2	0.7665	0.7528	0.0710	0.0710	10.7941



Indikator	X	Y	Z1	Z2
X1	<b>0.7740</b>	0.5242	0.6192	0.4213
X2	<b>0.7763</b>	0.4976	0.5591	0.3964
X3	<b>0.7768</b>	0.4667	0.5039	0.2697
X4	<b>0.8196</b>	0.5279	0.5611	0.3492
X5	<b>0.7892</b>	0.5402	0.5823	0.2906
X6	<b>0.7253</b>	0.5608	0.4833	0.3632
X7	<b>0.7448</b>	0.6013	0.6356	0.4685
X8	<b>0.8467</b>	0.7241	0.7257	0.5730
X9	<b>0.7988</b>	0.6755	0.5885	0.5479
X10	<b>0.6637</b>	0.5941	0.4642	0.4369
X11	<b>0.8046</b>	0.6930	0.5640	0.5250
X12	<b>0.6931</b>	0.5272	0.5308	0.3858
X13	<b>0.7494</b>	0.5568	0.6381	0.3931
X14	<b>0.7901</b>	0.5371	0.5939	0.4748
X15	<b>0.7351</b>	0.4948	0.5474	0.3952
X16	<b>0.7397</b>	0.5399	0.6155	0.4308
X17	<b>0.7282</b>	0.5528	0.6133	0.4503
X18	<b>0.7371</b>	0.5788	0.6022	0.4252
X19	<b>0.6762</b>	0.4668	0.5520	0.3481
X20	<b>0.7364</b>	0.3906	0.5875	0.3003
X21	<b>0.7078</b>	0.4539	0.5764	0.3509
X22	<b>0.6963</b>	0.4144	0.5555	0.2787
X23	<b>0.7184</b>	0.4072	0.5798	0.2662
Y1	0.6412	<b>0.7803</b>	0.6359	0.4500
Y2	0.5860	<b>0.6014</b>	0.5968	0.3862
Y3	0.5920	<b>0.7754</b>	0.5480	0.5687
Y4	0.6333	<b>0.7747</b>	0.6105	0.5862
Y5	0.6413	<b>0.7518</b>	0.6173	0.4602
Y6	0.4755	<b>0.8239</b>	0.6074	0.8386
Y7	0.4270	<b>0.7777</b>	0.5463	0.7305
Y8	0.5172	<b>0.7664</b>	0.5218	0.6589
Y9	0.4401	<b>0.7089</b>	0.5186	0.6185
Z1.1	0.5430	0.4660	<b>0.6851</b>	0.3290
Z1.2	0.6719	0.5363	<b>0.7368</b>	0.3686
Z1.3	0.5868	0.4148	<b>0.7090</b>	0.2490
Z1.4	0.6460	0.4911	<b>0.7452</b>	0.3968
Z1.5	0.6996	0.4682	<b>0.7533</b>	0.3893
Z1.6	0.5341	0.4628	<b>0.6748</b>	0.2104
Z1.7	0.6284	0.6697	<b>0.7818</b>	0.4796



Z1.8	0.6191	0.7073	<b>0.7811</b>	0.4734
Z1.9	0.6176	0.6442	<b>0.7976</b>	0.4364
Z1.10	0.4893	0.4848	<b>0.6777</b>	0.5454
Z1.11	0.5010	0.5702	<b>0.7104</b>	0.6065
Z1.12	0.4679	0.5163	<b>0.6496</b>	0.6433
Z1.13	0.5005	0.5829	<b>0.7441</b>	0.7180
Z1.14	0.3877	0.5161	<b>0.6702</b>	0.5828
Z1.15	0.4744	0.6076	<b>0.6983</b>	0.5716
Z1.16	0.4534	0.6028	<b>0.6679</b>	0.6198
Z2.1	0.4852	0.7000	0.5568	<b>0.8378</b>
Z2.2	0.5139	0.7303	0.6142	<b>0.8693</b>
Z2.3	0.4372	0.6305	0.5160	<b>0.8659</b>
Z2.4	0.4985	0.7033	0.5586	<b>0.8381</b>
Z2.5	0.3534	0.6674	0.4927	<b>0.7766</b>
Z2.6	0.4091	0.6680	0.4628	<b>0.7840</b>
Z2.7	0.3950	0.6376	0.5945	<b>0.8219</b>
Z2.8	0.4143	0.5591	0.6011	<b>0.8172</b>
Z2.9	0.4742	0.6573	0.5383	<b>0.8719</b>
Z2.10	0.4879	0.6347	0.5322	<b>0.8203</b>
Z2.11	0.4155	0.5857	0.4938	<b>0.7665</b>

Variabel	AVE	Composite Reliability	R Square	Cronbachs Alpha	Communality	Redundancy
X	0.5632	0.9673	0.0000	0.9645	0.5632	0.0000
Z1	0.5171	0.9446	0.5979	0.9374	0.5171	0.3072
Z2	0.6810	0.9591	0.2927	0.9529	0.6810	0.1981
Y	0.5679	0.9216	0.7679	0.9037	0.5679	0.1921

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )
X -> Z1	0.7733	0.7624	0.0880	0.0880	8.7854
X -> Z2	0.5411	0.5166	0.1359	0.1359	3.9801
X -> Y	0.2906	0.2580	0.1126	0.1126	2.5819
Z1 -> Y	0.2152	0.3001	0.2245	0.2245	0.9587
Z2 -> Y	0.4948	0.4364	0.1579	0.1579	3.1327



# Laporan EES



**Unit Distribusi Jawa Timur  
Tahun 2014**

## Pendahuluan

Untuk dapat menghadapi tantangan di masa depan, penting bagi sebuah organisasi untuk dapat mengoptimalkan sumber daya yang mereka miliki. Salah satu sumber daya, dan aset bagi sebuah organisasi yaitu manusia sebagai karyawan. Manusia sebagai seorang karyawan yang produktif sangat dibutuhkan oleh sebuah organisasi atau perusahaan sehingga perusahaan dapat terus berkarya dan melayani masyarakat dengan baik.

Hal tersebut juga disadari oleh PT. PLN (Persero), yang kemudian menyelenggarakan survei terkait Kepuasan Kerja dan *Engagement* karyawan setiap tahunnya. Dari survei ini, diharapkan dapat diketahui isu-isu karyawan yang dapat mempengaruhi produktivitas dan motivasi kerjanya. Dengan mengetahui hal-hal tersebut, diharapkan bahwa ada rekomendasi yang dapat diberikan kepada perusahaan untuk mengatasi atau meminimalisir masalah yang dapat menurunkan produktivitas karyawannya.

Dalam survei 2014 ini, PT. PLN (Persero) bersama dengan Fakultas Psikologi Universitas Indonesia mengambil data kepada 48 unit dalam PT. PLN (Persero) yang tersebar di berbagai daerah. Ada 11 dimensi terkait *employee engagement* yang dinilai, dengan dimensi tambahan terkait dengan pelaksanaan rekrutmen dan inovasi di PT. PLN (Persero). Keterangan mengenai setiap dimensi akan diterangkan lebih lanjut dalam laporan ini.

Pengolahan data dilakukan: 1) secara agregat untuk satu perusahaan PT. PLN (Persero) secara keseluruhan; dan 2) terpisah per unitnya. Temuan besar untuk satu perusahaan, beserta rangkuman pada setiap unit dapat dibaca pada laporan utama kuantitatif PT. PLN (Persero). Sedangkan laporan ini akan membahas nilai per unit, dan menjadi suplemen atau tambahan dari laporan utama tersebut.

Perlu diperhatikan bahwa pembaca harus berhati-hati dalam membaca data, karena tidak semua unit memiliki keterwakilan kelompok responden yang baik. Keterbatasan waktu dalam pengambilan data membuat pengambilan data tidak dapat menunggu semua kelompok responden terwakili. Oleh karena itu, pembaca disarankan untuk memperhatikan karakteristik responden yang sangat bervariasi keterwakilannya dari unit per unit. Dengan pemahaman tersebut, diharapkan pembaca juga berhati-hati dalam menginterpretasikan data tersebut.

Dimensi yang digunakan dalam kuesioner EES ini mencakup 16 dimensi yang terdiri dari satu dimensi tentang proses rekrutmen, 11 dimensi terkait dengan *employee engagement*, dan empat dimensi yang terkait dengan inovasi di tempat kerja.

Dimensi terkait dengan *employee engagement* dikelompokkan menjadi aspek anteseden dan konsekuensi dari *work engagement*. Di samping rekrutmen, aspek anteseden terdiri dari kepemimpinan (*leader-member exchange*, *leadership quality*) dan karakteristik pekerjaan (*job demands*, *job control*, dan *social support*), sedangkan aspek konsekuensi adalah kinerja (*extra-role performance* dan *in-role performance*). *Work engagement* sebagai salah satu unsur kesejahteraan psikologis pegawai didampingi oleh *Job Satisfaction*, *Organizational Commitment* dan *Burnout*. Dimensi *job demands* dan *burnout* bermakna negatif, artinya makin besar nilainya makin berdampak negatif terhadap kesehatan dan kinerja pegawai, sedangkan dimensi lainnya bermakna positif, artinya makin besar nilainya makin berdampak positif terhadap kesehatan dan kinerja pegawai.

Dimensi yang terkait dengan inovasi adalah memori organisasi, identitas organisasi, kesiapan untuk berinovasi, dan perilaku inovatif di tempat kerja yang semuanya merupakan dimensi positif.

Berikut ini kriteria penilaian untuk menginterpretasinya. Bagi dimensi negatif,

- Kisaran nilai 86 – 100 berarti sangat buruk.
- Kisaran nilai 70 – 85 berarti buruk.
- Kisaran nilai 60 – 69 berarti kurang baik.
- Kisaran nilai 40 – 59 berarti cukup baik.
- Kisaran nilai 20 – 39 berarti baik.
- Kisaran nilai 0 – 19 berarti sangat baik

Sebaliknya bagi dimensi positif:

- Kisaran nilai 86 – 100 berarti sangat baik.
- Kisaran nilai 70 – 85 berarti baik.
- Kisaran nilai 60 – 69 berarti cukup baik.
- Kisaran nilai 40 – 59 berarti kurang baik.
- Kisaran nilai 20 – 39 berarti buruk.
- Kisaran nilai 0 – 19 berarti sangat buruk

Laporan EES 2014 Unit Distribusi Jawa Timur

Tabel 1.1.1. Nilai Survei Unit Distribusi Jawa Timur

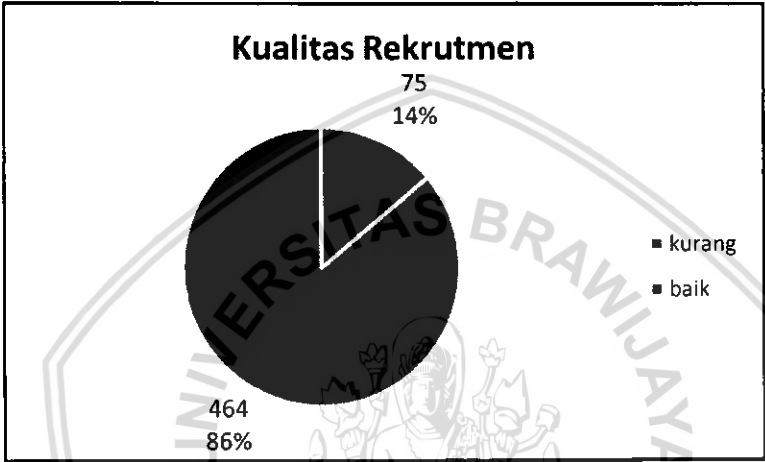
	Dimensi	Mean	Kualitas	Sebaran Responden		Total Responden
				Kurang	Baik	
1	Rekrutmen	73	Baik	75 14%	464 86%	539
2	Job Satisfaction	74	Baik	100 19%	439 81%	539
3	Work Engagement	79	Baik	64 12%	475 88%	539
4	Burnout	29	Baik	67 12%	472 88%	539
5	Organizational Commitment	79	Baik	68 13%	471 87%	539
6	Job Demands	47	Cukup Baik	132 24%	407 76%	539
7	Job Control	60	Cukup Baik	241 45%	298 55%	539
8	Social Support	77	Baik	53 10%	486 90%	539
9	Leadership Quality	72	Baik	116 22%	423 78%	539
10	Leader-Member Exchange	71	Baik	113 21%	426 79%	539
11	Extra-role Performance	81	Baik	24 4%	515 96%	539
12	In-role Performance	80	Baik	33 6%	506 94%	539
13	Innovative Work Behavior	64	Cukup Baik	261 48%	278 52%	539



	Dimensi	Mean	Kualitas	Sebaran Responden		Total Responden
				Kurang	Baik	
14	Readiness to innovate	77	Baik	65 12%	474 88%	539
15	Organizational Memory	71	Baik	117 22%	422 78%	539
16	Organization Identity	53	Kurang Baik	487 90%	52 10%	539

1.1 Data untuk Masing-Masing Pernyataan per Dimensi

1.1.1 Recruitment (Persepsi terhadap Sistem Rekrutmen)

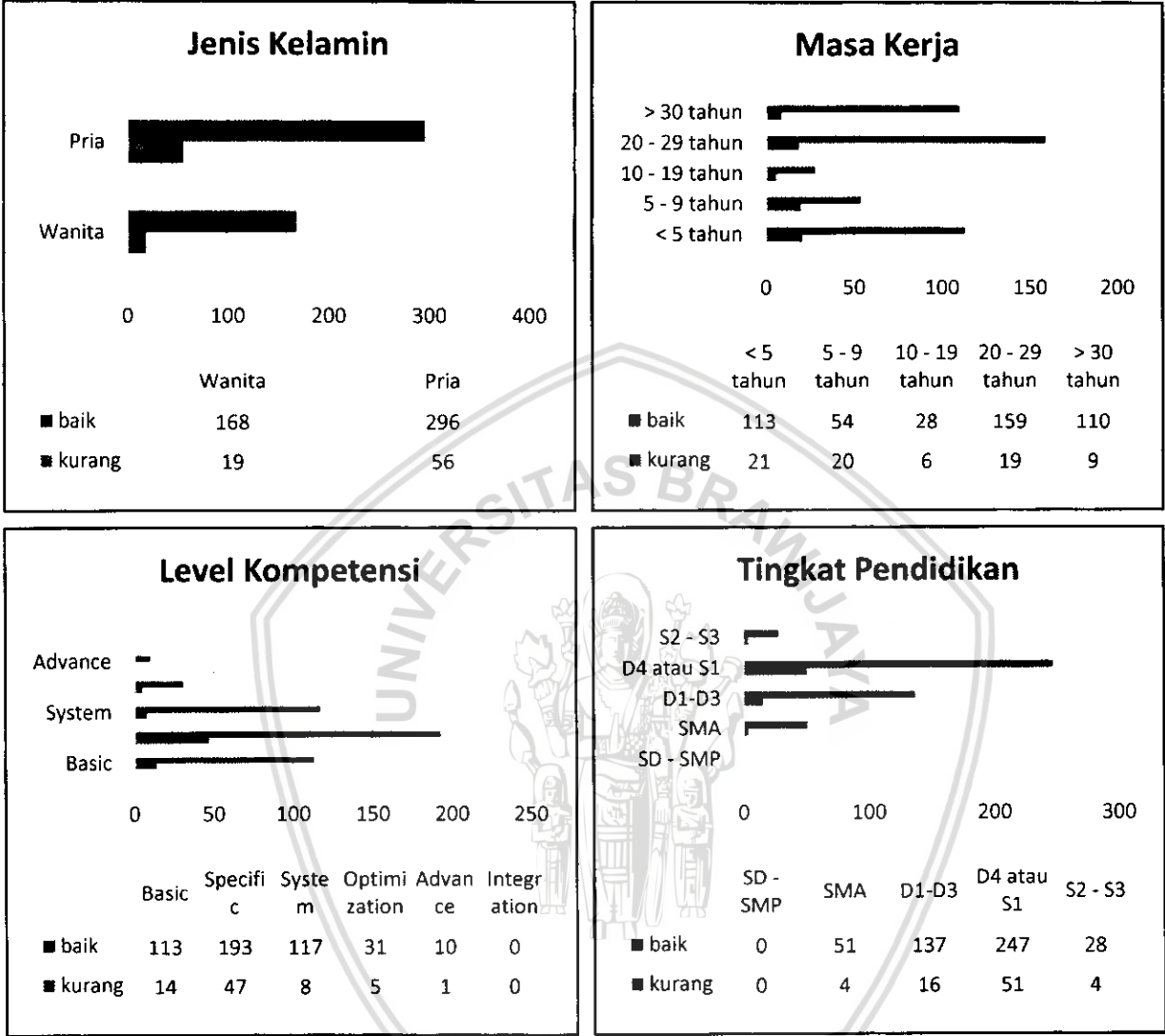


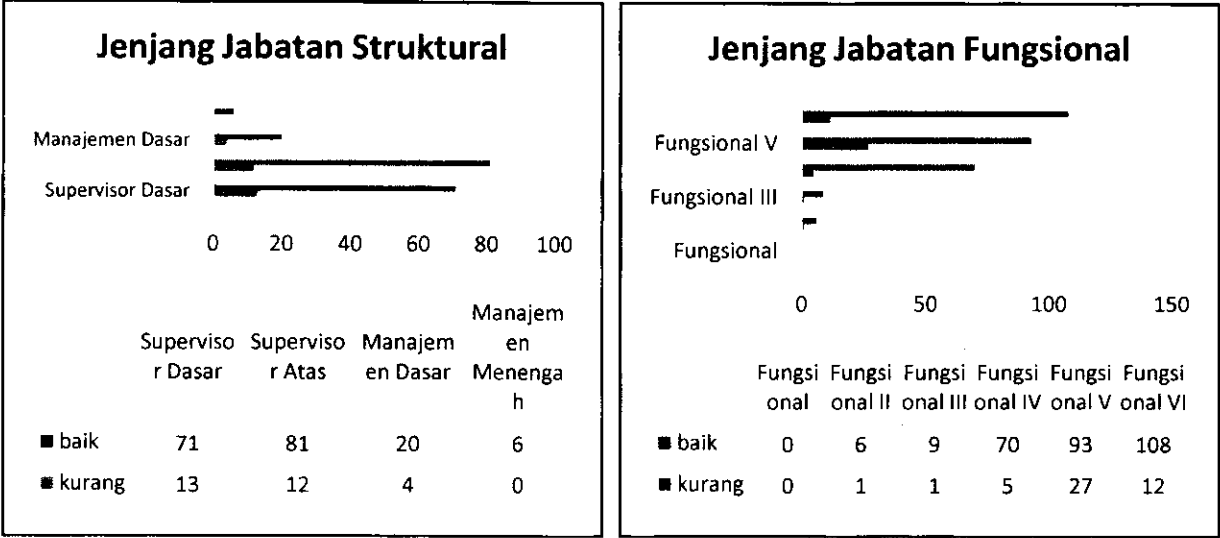
Grafik 1.1.1. Gambaran Nilai Persepsi Responden Unit Distribusi Jawa Timur tentang Sistem Rekrutmen

No.	Pernyataan	Ya	Tidak	Skor	Kualitas
1	Proses penentuan disiplin ilmu pada saat rekrutmen sudah sesuai dengan kebutuhan perusahaan.	88%	12%	78	Baik
2	Secara keseluruhan saya puas dengan mekanisme rekrutmen yang ditetapkan Perusahaan.	90%	10%	79	Baik
3	Proses pengembangan calon pegawai (siswa OJT) sesuai dengan kebutuhan PLN.	79%	21%	74	Baik
4	Hasil pelatihan siswa OJT sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.	79%	21%	73	Baik
5	Lama pelatihan OJT telah tepat.	69%	31%	68	Cukup Baik
6	Proses mentoring siswa OJT berjalan memuaskan.	67%	33%	67	Cukup

No.	Pernyataan	Ya	Tidak	Skor	Kualitas
					Baik
7	Sistem evaluasi siswa OJT bersifat obyektif.	83%	17%	74	Baik
8	Penempatan siswa OJT disesuaikan dengan kebutuhan unit setempat.	75%	25%	73	Baik

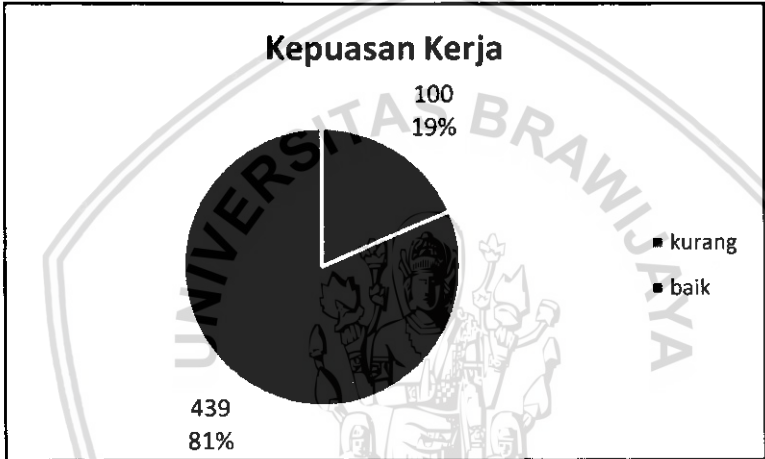
Dari Tabel 5.3.1., dapat dilihat bahwa secara keseluruhan kebanyakan responden menilai sistem rekrutmen di perusahaan sudah baik atau cukup baik.





Grafik 1.1.2. Persebaran Persepsi Responden Unit Distribusi Jawa Timur tentang Sistem Rekrutmen Berdasarkan Data Demografis (Jenis Kelamin, Masa Kerja, Level Kompetensi, Tingkat Pendidikan, Jenjang Jabatan Struktural, dan Jenjang Jabatan Fungsional)

1.1.2 Job Satisfaction (Kepuasan Kerja)

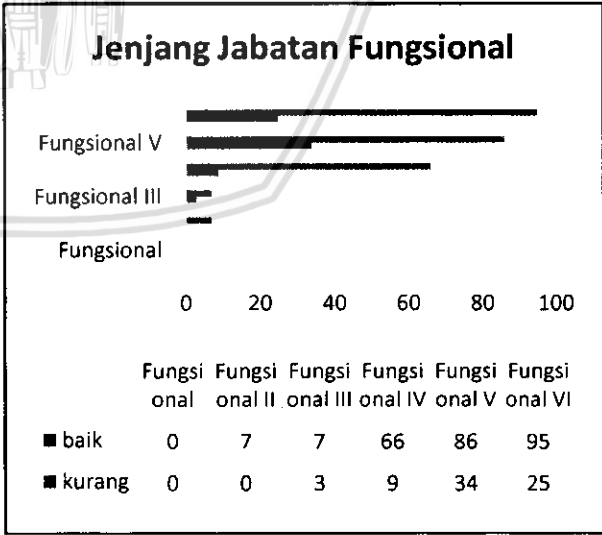
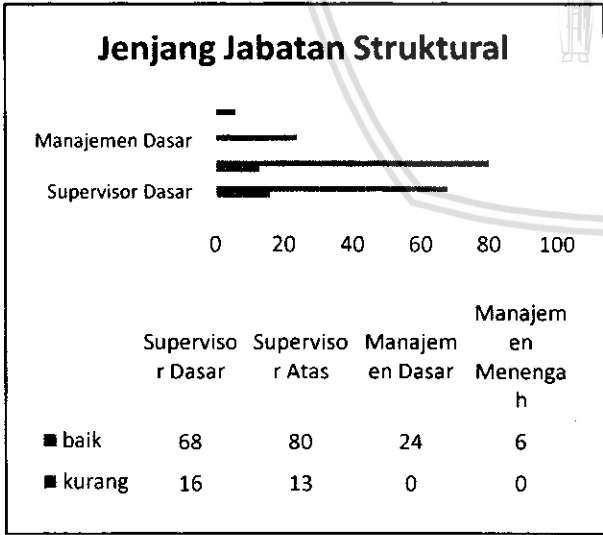
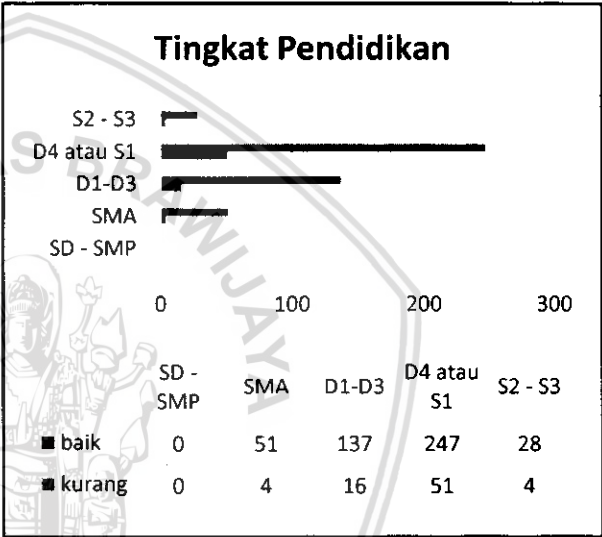
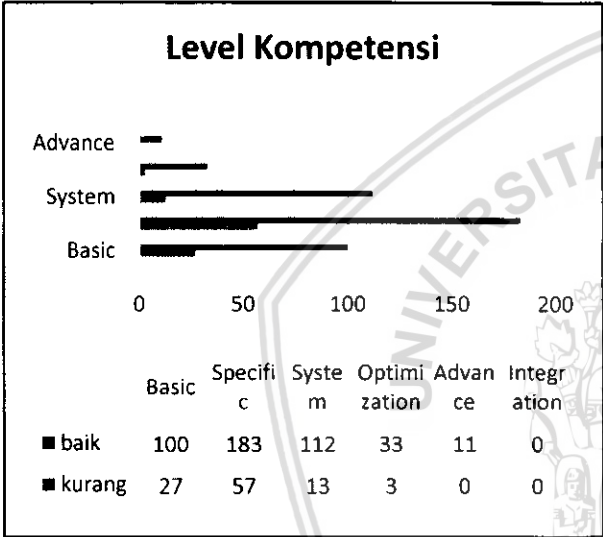
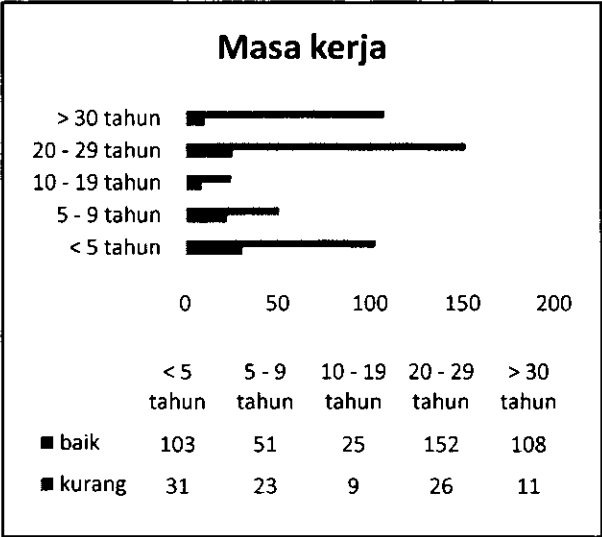
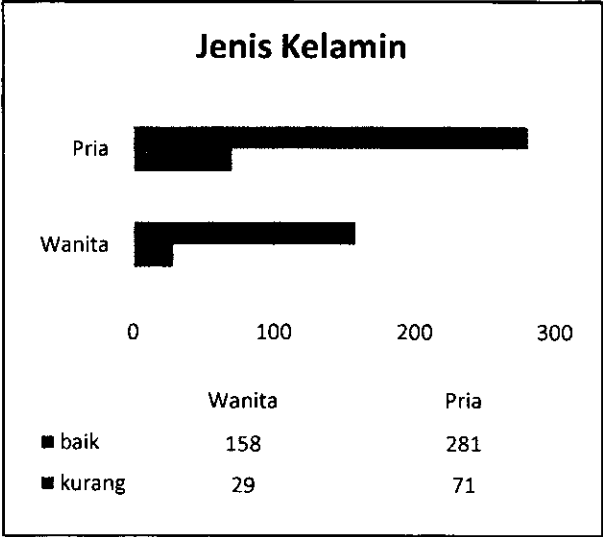


Grafik 1.1.3. Gambaran Nilai Kepuasan Kerja Responden Unit Distribusi Jawa Timur

Tabel 1.1.1 Persebaran Jawaban Responden Unit Distribusi Jawa Timur dalam Kuesioner Bagian Kepuasan Kerja.

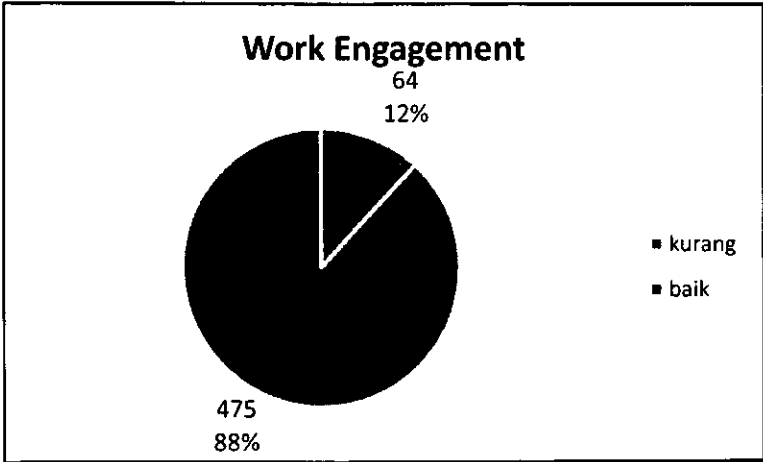
No.	Pernyataan	Ya	Tidak	Skor	Kualitas
1	Secara keseluruhan, saya puas dengan pekerjaan saya saat ini.	83%	17%	76	Baik
2	Saya puas atas waktu yang disediakan untuk menyelesaikan pekerjaan saya.	84%	16%	75	Baik
3	Saya puas terhadap volume beban kerja yang harus saya kerjakan.	72%	28%	69	Cukup Baik
4	Saya puas tentang variasi tugas-tugas saya.	83%	17%	74	Baik

No.	Pernyataan	Ya	Tidak	Skor	Kualitas
5	Saya puas terhadap jam kerja saya.	79%	21%	73	Baik



Grafik 1.1.4. Persebaran Nilai Kepuasan Kerja Responden Unit Distribusi Jawa Timur Berdasarkan Data Demografis (Jenis Kelamin, Masa Kerja, Level Kompetensi, Tingkat Pendidikan, Jenjang Jabatan Struktural, dan Jenjang Jabatan Fungsional)

1.1.3 Work Engagement

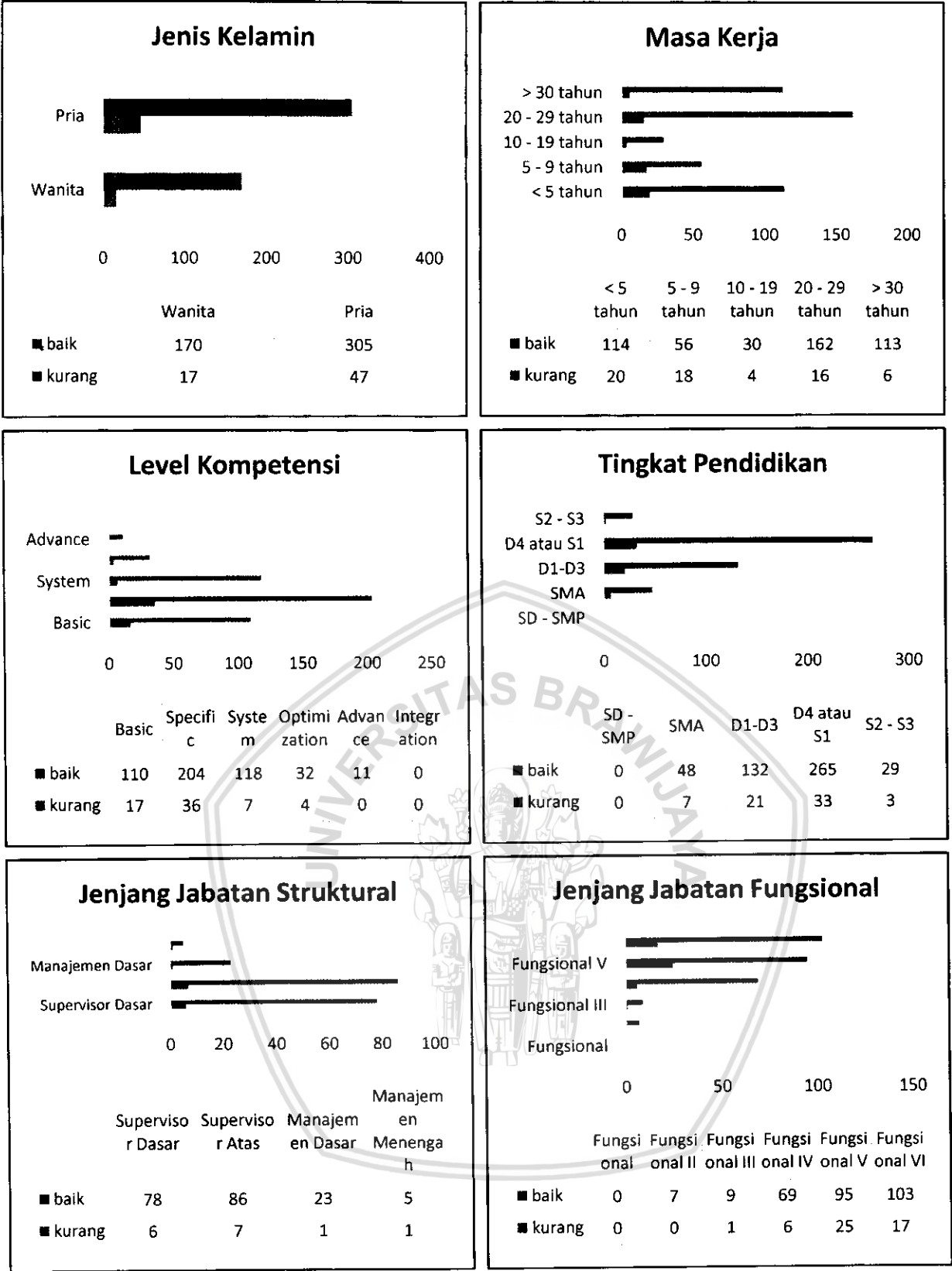


Grafik 1.1.5. Gambaran Nilai *Work Engagement* Responden Unit Distribusi Jawa Timur

Berdasarkan daftar pernyataan dalam kuesioner bagian *work engagement* didapat hasil sebagai berikut:

Tabel 1.1.2 Persebaran Jawaban Responden Unit Distribusi Jawa Timur dalam Kuesioner Bagian *Work Engagement*

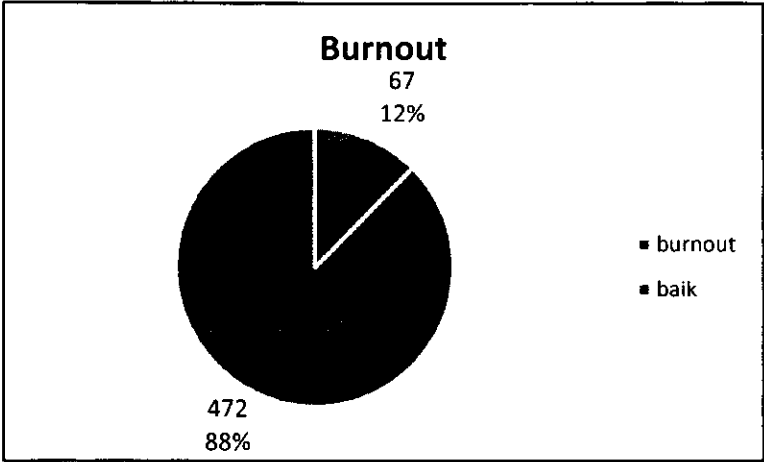
No.	Pernyataan	Ya	Tidak	Skor	Kualitas
1	Saya merasa bahagia saat saya bekerja keras.	89%	11%	81	Baik
2	Saya asyik menikmati pekerjaan saya.	87%	13%	79	Baik
3	Saya sangat gembira ketika bekerja.	85%	15%	78	Baik



Grafik 1.1.6. Persebaran Nilai *Work Engagement* Responden Unit Distribusi Jawa Timur Berdasarkan Data Demografis (Jenis Kelamin, Masa Kerja, Level Kompetensi, Tingkat Pendidikan, Jenjang Jabatan Struktural, dan Jenjang Jabatan Fungsional)



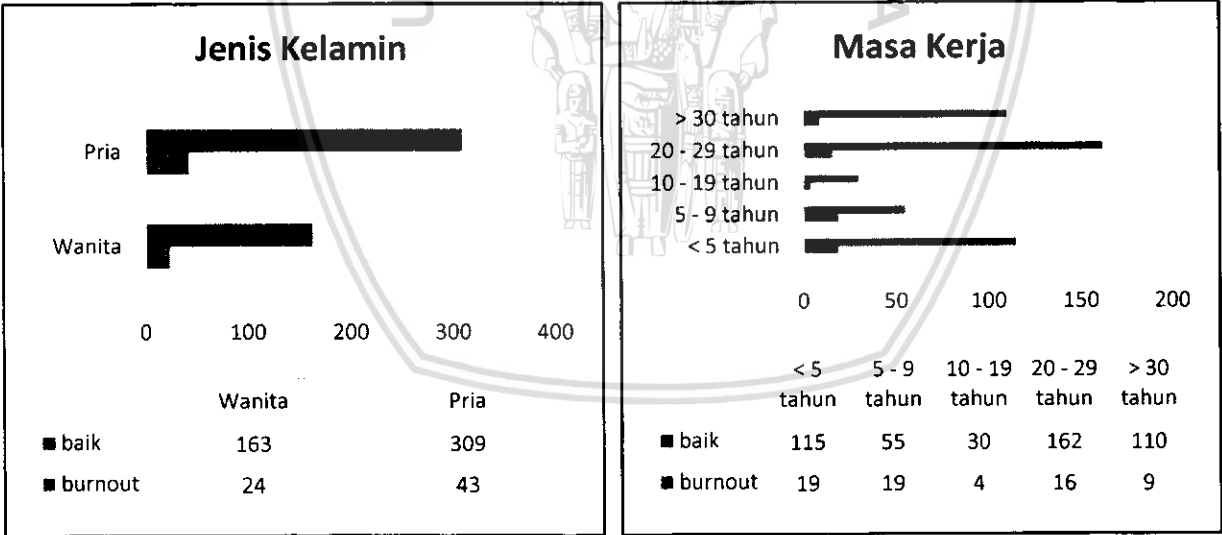
1.1.4 Burnout

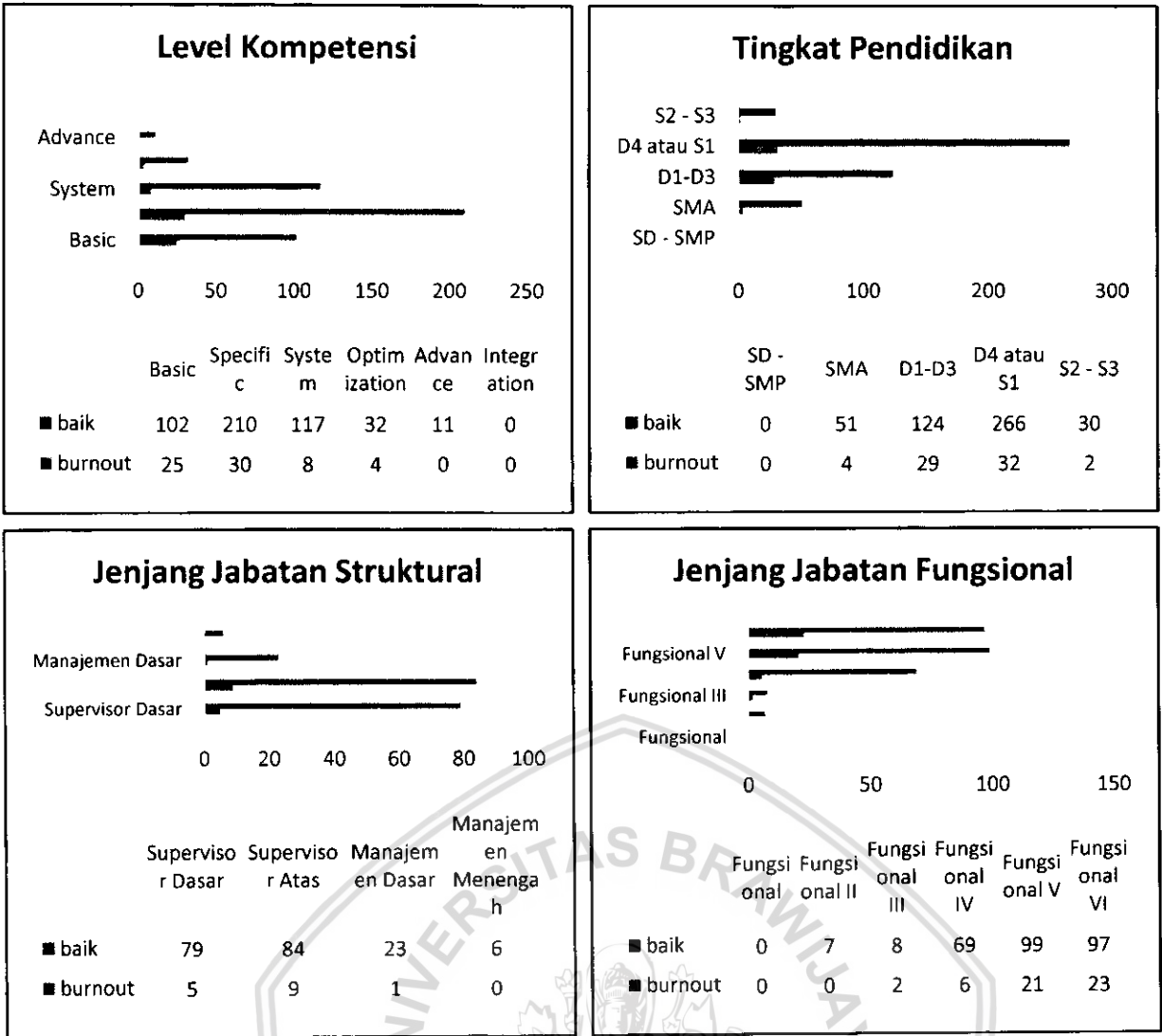


Grafik 1.1.7. Gambaran Nilai *Burnout* Responden Unit Distribusi Jawa Timur

Tabel 1.1.3 Persebaran Jawaban Responden Unit Distribusi Jawa Timur dalam Kuesioner Bagian *Burnout*

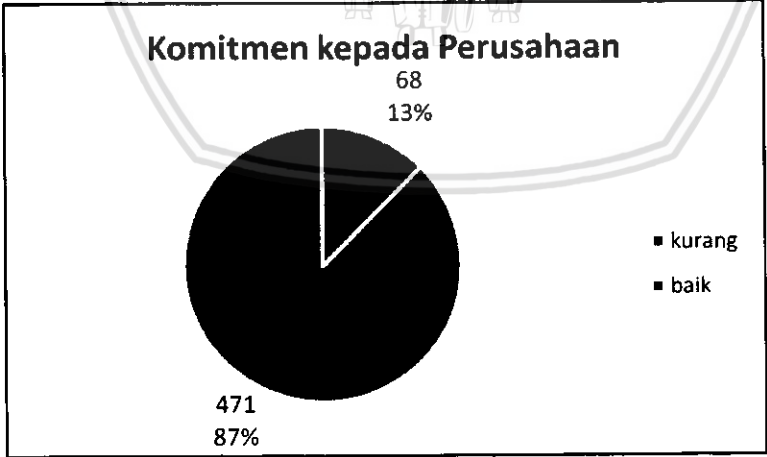
No.	Pernyataan	Ya	Tidak	Skor	Kualitas
1	Saya selalu menjumpai hal - hal baru dan menyenangkan dalam pekerjaan saya.	78%	22%	31	Baik
2	Pekerjaan saya penuh tantangan.	81%	19%	27	Baik
3	Saya semakin asyik melakukan pekerjaan saya.	76%	24%	32	Baik
4	Saat bekerja, biasanya saya merasa bersemangat.	84%	16%	26	Baik





Grafik 1.1.8. Persebaran Nilai *Burnout* Responden Unit Distribusi Jawa Timur Berdasarkan Data Demografis (Jenis Kelamin, Masa Kerja, Level Kompetensi, Tingkat Pendidikan, Jenjang Jabatan Struktural, dan Jenjang Jabatan Fungsional)

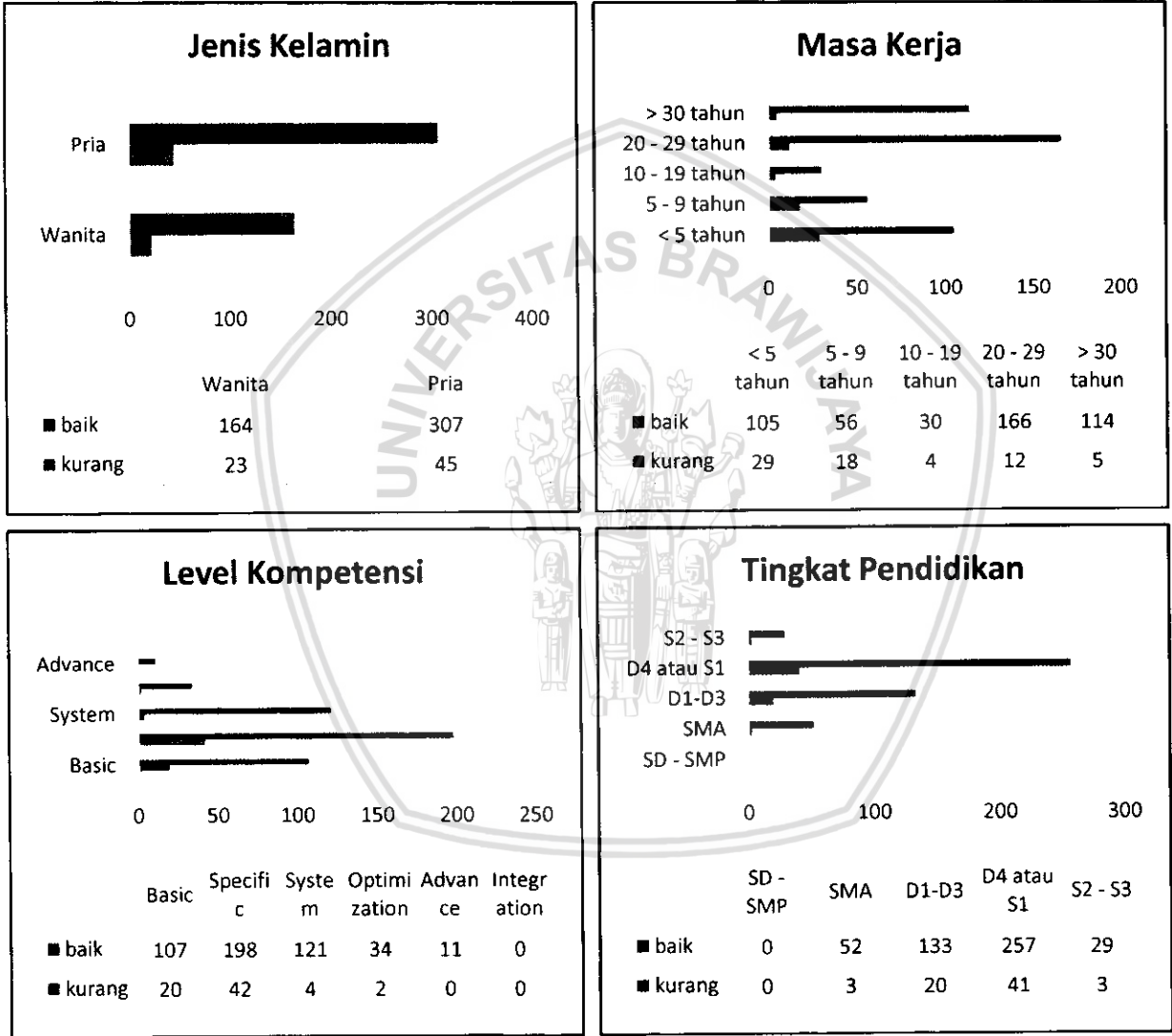
1.1.5 *Organizational Commitment* (Komitmen kepada Perusahaan)

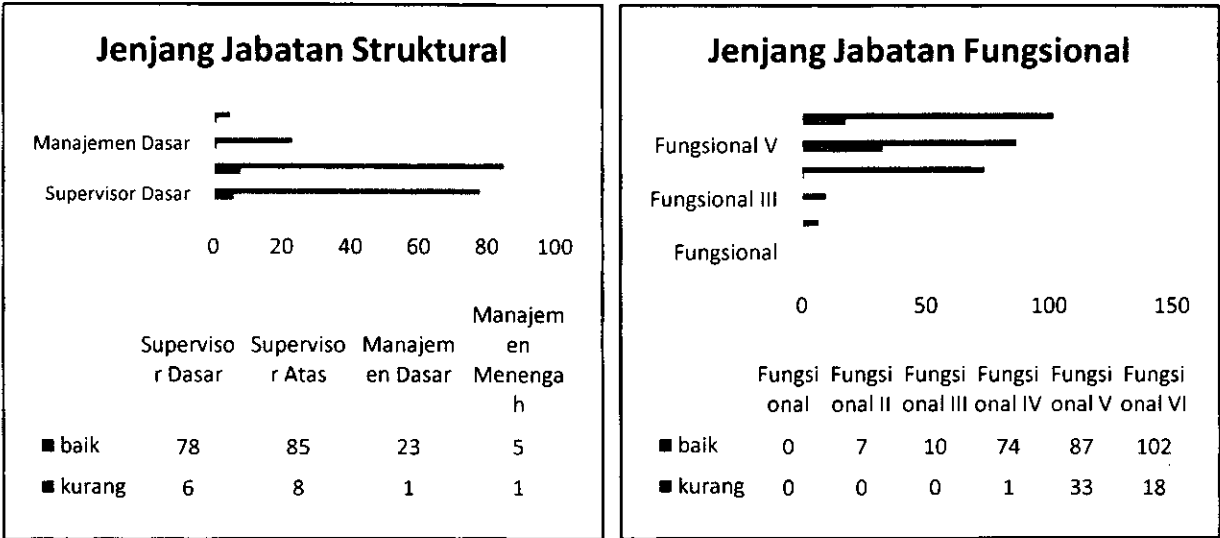


Grafik 1.1.9. Gambaran Nilai Komitmen kepada Perusahaan dari Responden Unit Distribusi Jawa Timur

Tabel 1.1.4 Persebaran Jawaban Responden Unit Distribusi Jawa Timur dalam Kuesioner Bagian Komitmen terhadap Perusahaan

No.	Pernyataan	Ya	Tidak	Skor	Kualitas
1	Walaupun menguntungkan, saya rasa tidak benar bila saya keluar dari perusahaan.	82%	18%	78	Baik
2	Saya akan merasa bersalah bila saya keluar dari perusahaan ini sekarang.	80%	20%	77	Baik
3	Perusahaan ini layak mendapat kesetiaan saya.	88%	12%	82	Baik
4	Saya merasa berhutang budi pada perusahaan ini.	80%	20%	78	Baik

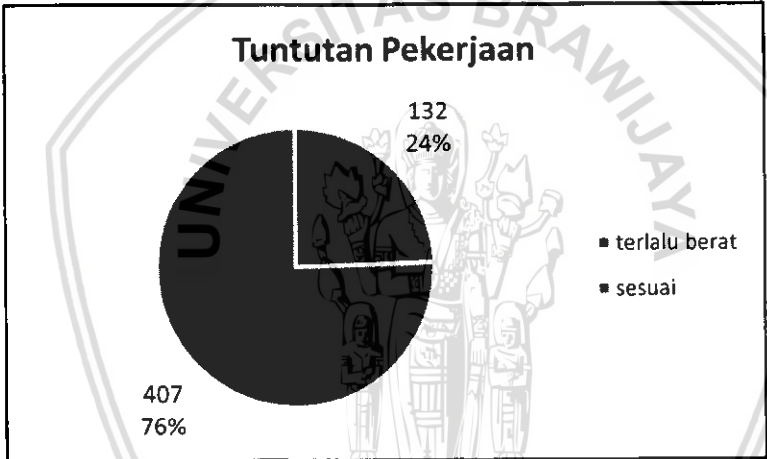




Grafik 1.1.10. Persebaran Nilai Komitmen Kerja Responden Unit Distribusi Jawa Timur Berdasarkan Data Demografis (Jenis Kelamin, Masa Kerja, Level Kompetensi, Tingkat Pendidikan, Jenjang Jabatan Struktural, dan Jenjang Jabatan Fungsional)

Dilihat dari Grafik 5.3.10., dapat disimpulkan bahwa kebanyakan responden dalam berbagai kelompok data demografis memiliki komitmen pekerjaan yang baik.

1.1.6 Job Demands (Tuntutan Pekerjaan)

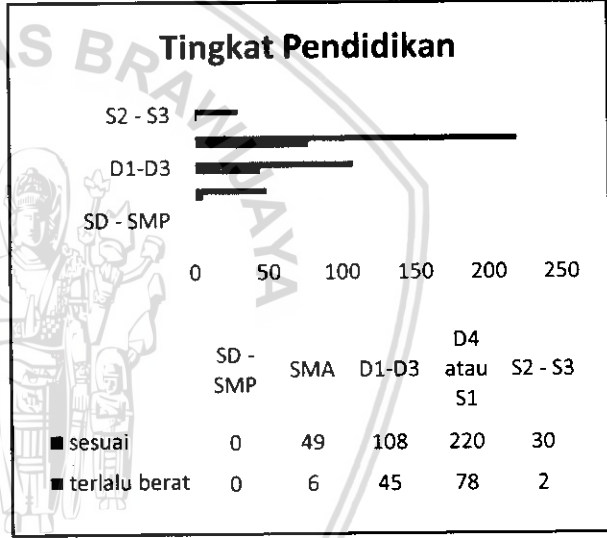
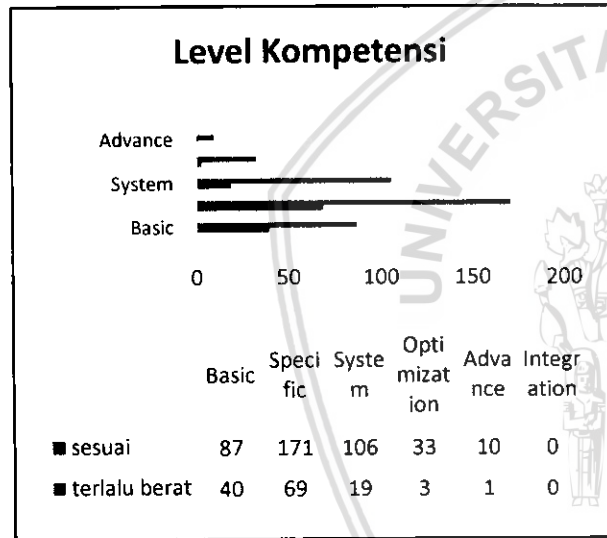
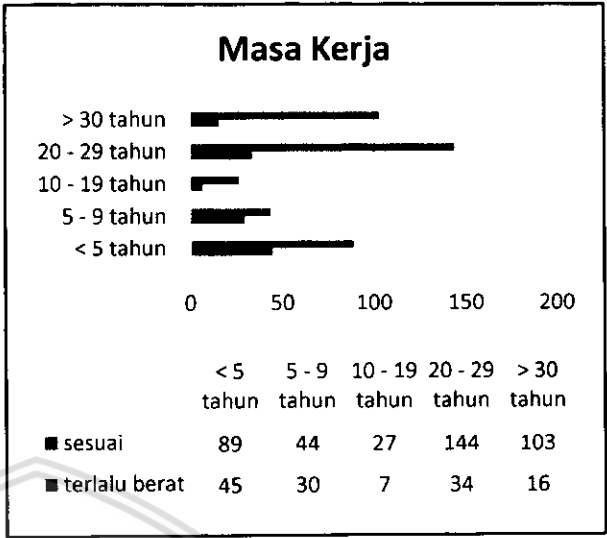
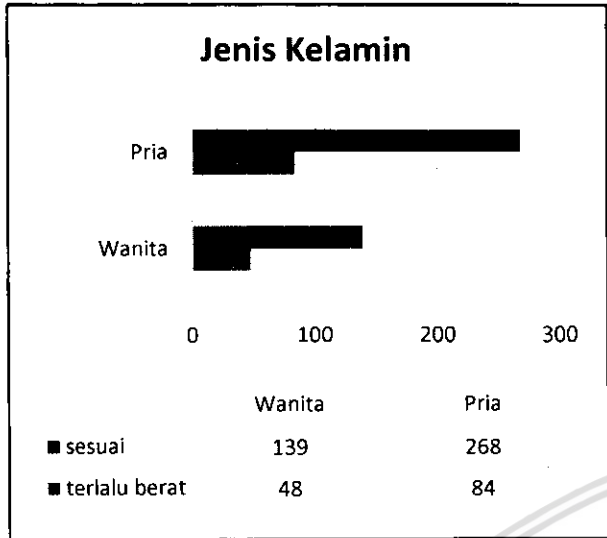


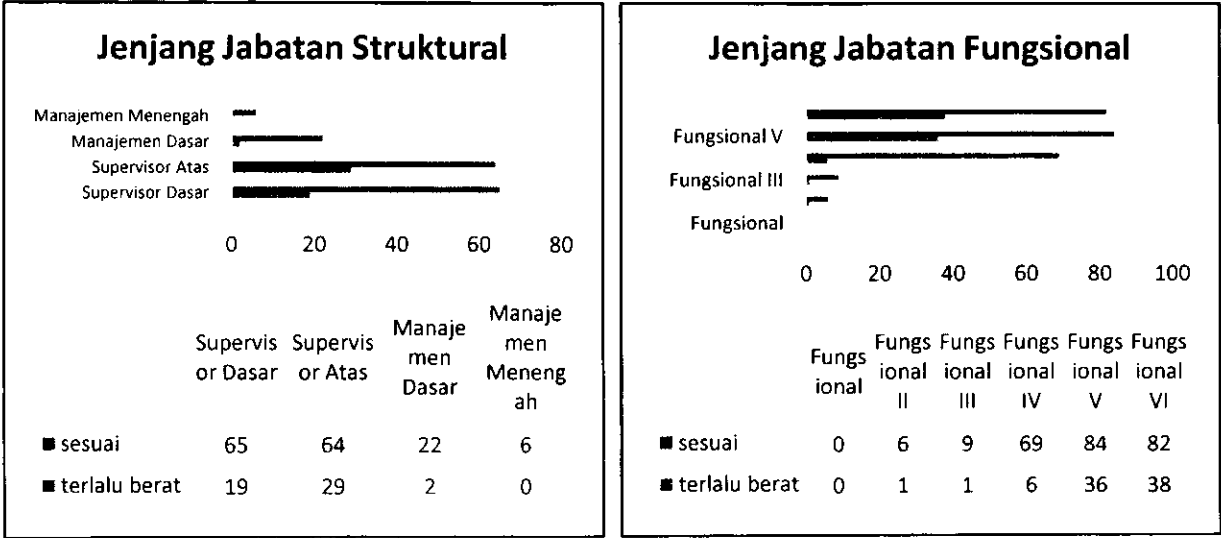
Grafik 1.1.11. Gambaran Nilai Tuntutan Pekerjaan Responden Unit Distribusi Jawa Timur

Tabel 1.1.5 Persebaran Jawaban Responden Unit Distribusi Jawa Timur dalam Kuesioner Bagian Tuntutan Pekerjaan

No.	Pernyataan	Ya	Tidak	Skor	Kualitas
1	Pembagian beban kerja dari perusahaan saya tidak merata sehingga ada yang menumpuk.	59%	41%	67	Kurang Baik
2	Saya tidak punya cukup waktu untuk menyelesaikan semua tugas - tugas saya.	29%	71%	48	Cukup Baik

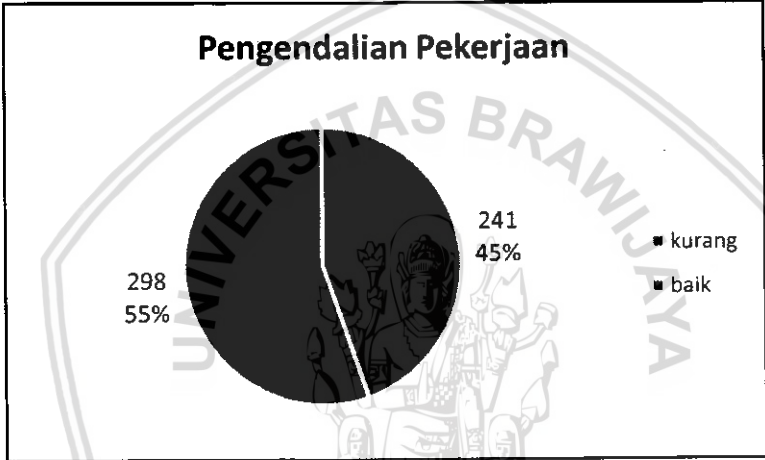
No.	Pernyataan	Ya	Tidak	Skor	Kualitas
3	Saya dapat dengan tenang mengerjakan pekerjaan saya.	74%	26%	35	Baik
4	Saya punya cukup waktu untuk mengerjakan tugas - tugas saya.	71%	29%	37	Baik





Grafik 1.1.12. Persebaran Nilai Tuntutan Pekerjaan Responden Unit Distribusi Jawa Timur Berdasarkan Data Demografis (Jenis Kelamin, Masa Kerja, Level Kompetensi, Tingkat Pendidikan, Jenjang Jabatan Struktural, dan Jenjang Jabatan Fungsional)

1.1.7 Job Control (Pengendalian Pekerjaan)



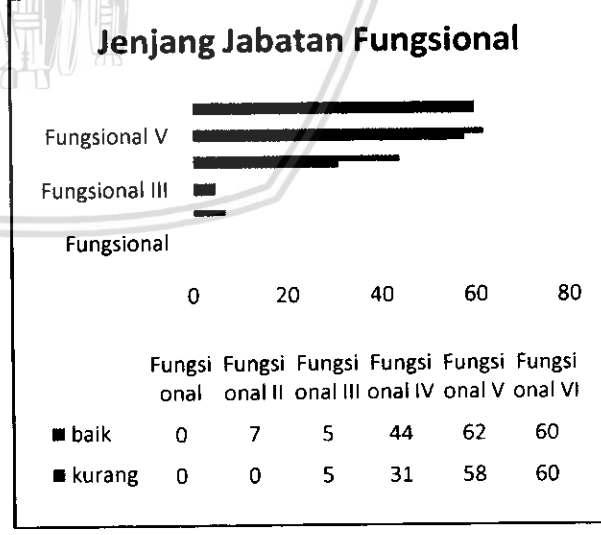
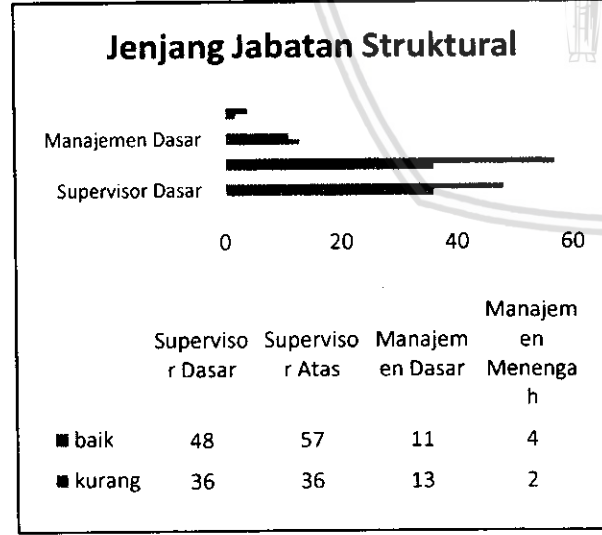
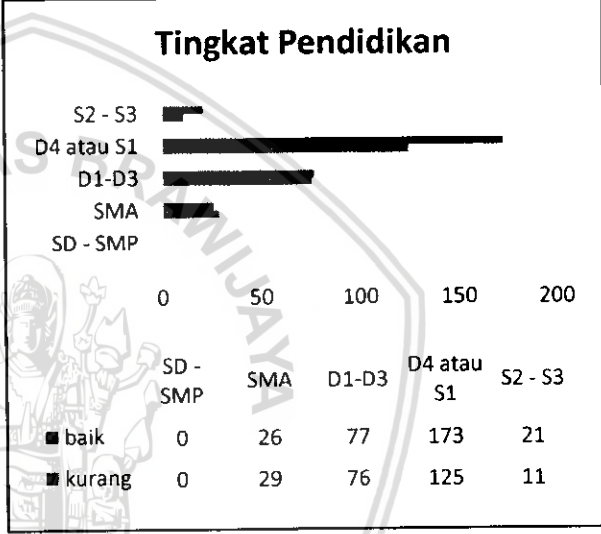
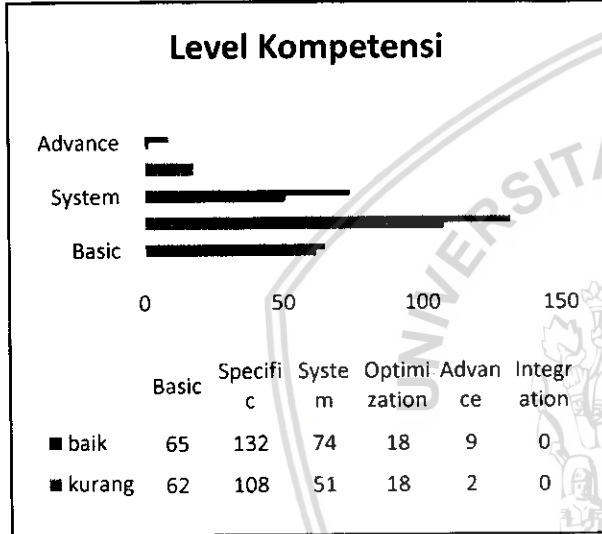
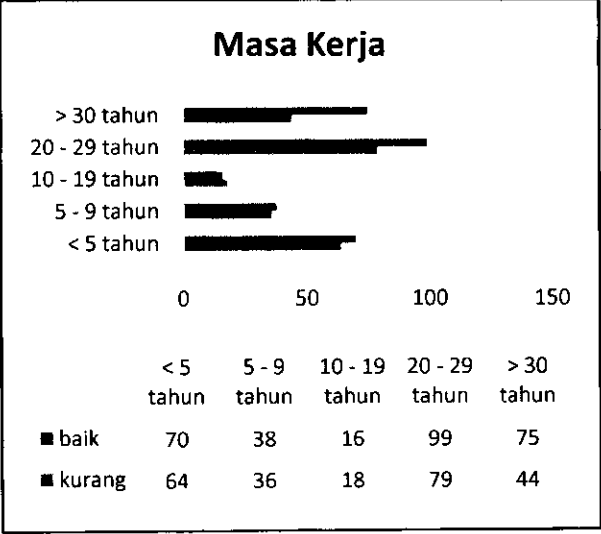
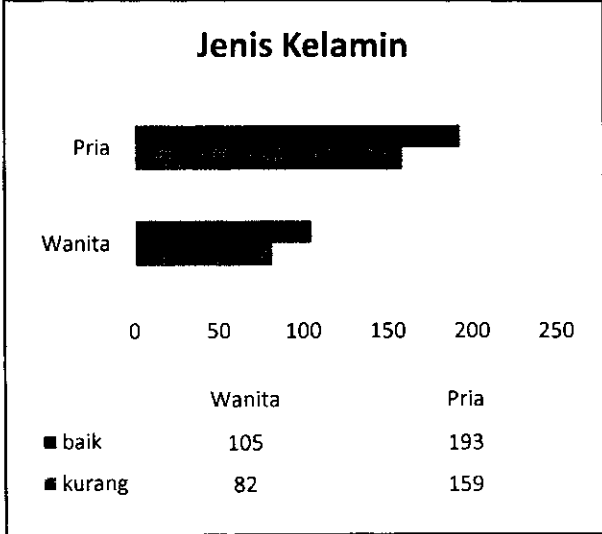
Grafik 1.1.13. Gambaran Nilai Pengendalian Pekerjaan Responden Unit Distribusi Jawa Timur

Tabel 1.1.6 Persebaran Jawaban Responden Unit Distribusi Jawa Timur dalam Kuesioner Bagian Pengendalian Pekerjaan

No.	Pernyataan	Ya	Tidak	Skor	Kualitas
1	Saya boleh menentukan banyaknya beban kerja untuk saya.	40%	60%	54	Kurang Baik
2	Saya boleh menentukan waktu untuk melaksanakan pekerjaan saya.	48%	52%	58	Kurang Baik
3	Saya boleh menentukan cara melakukan pekerjaan saya.	70%	30%	68	Cukup Baik
4	Saya boleh menentukan pekerjaan-pekerjaan	53%	47%	61	Cukup

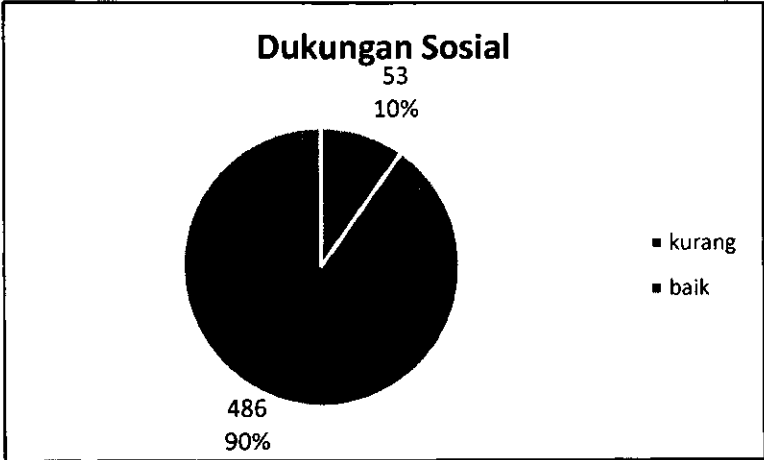


No.	Pernyataan	Ya	Tidak	Skor	Kualitas
	yang perlu saya lakukan.				Baik



Grafik 1.1.14. Persebaran Nilai Pengendalian Pekerjaan Responden Unit Distribusi Jawa Timur Berdasarkan Data Demografis (Jenis Kelamin, Masa Kerja, Level Kompetensi, Tingkat Pendidikan, Jenjang Jabatan Struktural, dan Jenjang Jabatan Fungsional)

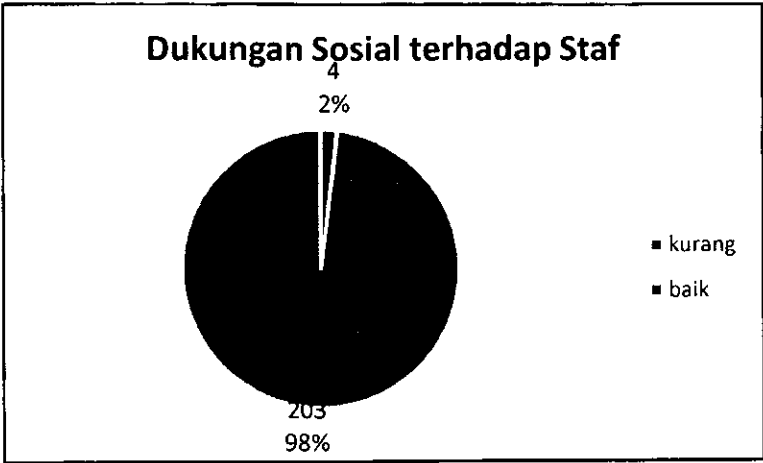
1.1.8 Social Support (Dukungan Sosial)



Grafik 1.1.15. Gambaran Nilai Dukungan Sosial Responden Unit Distribusi Jawa Timur

Tabel 1.1.7 Persebaran Jawaban Responden Unit Distribusi Jawa Timur dalam Kuesioner Bagian Dukungan Sosial

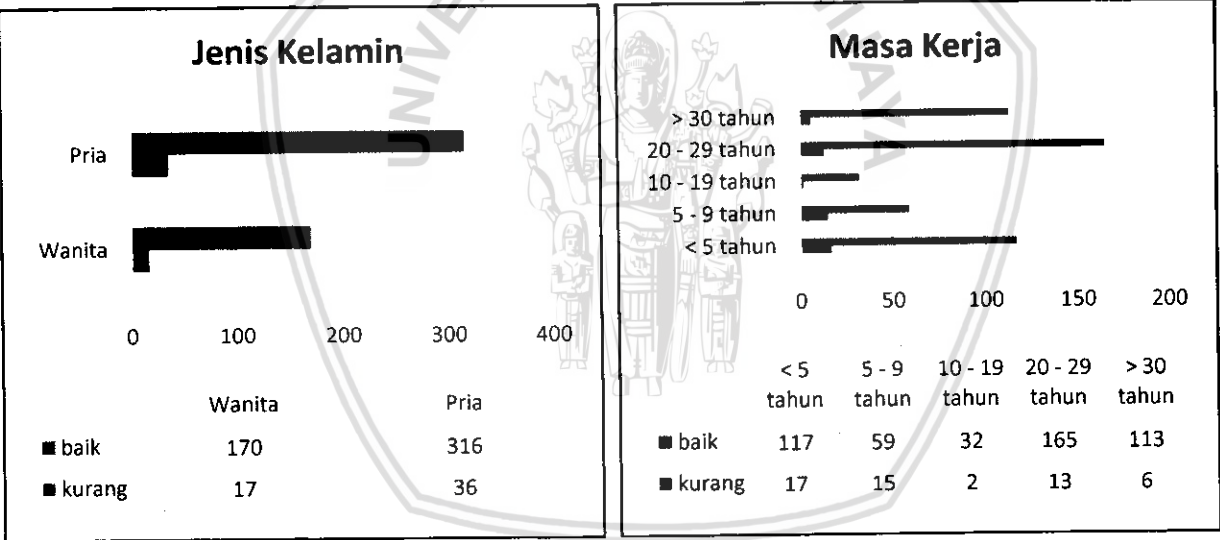
No.	Pernyataan	Ya	Tidak	Skor	Kualitas
1	Saya mendapat bantuan dan dukungan dari rekan kerja saya.	88%	12%	79	Baik
2	Rekan-rekan kerja saya akan mendengarkan masalah yang saya hadapi dalam pekerjaan.	86%	14%	77	Baik
3	Rekan-rekan kerja saya memberikan umpan balik tentang seberapa baik saya melakukan pekerjaan.	84%	16%	76	Baik
4	Atasan saya membantu dan mendukung saya.	83%	17%	77	Baik
5	Atasan saya bersedia mendengarkan masalah-masalah saya berkaitan dengan pekerjaan.	85%	15%	77	Baik
6	Atasan saya memberikan umpan balik mengenai hasil kerja saya.	81%	19%	75	Baik

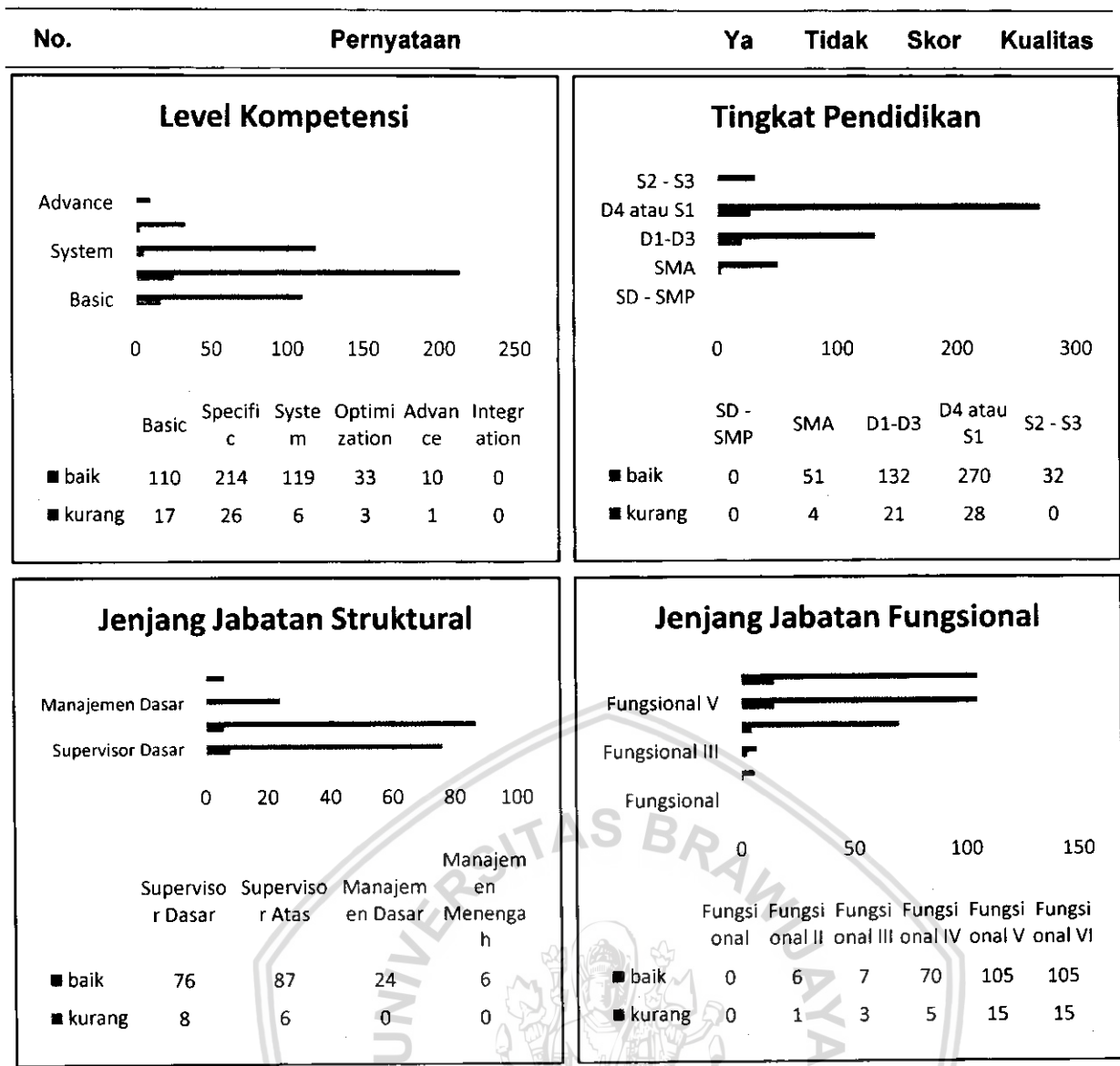


Grafik 1.1.16. Gambaran Nilai Dukungan Sosial terhadap Staf Responden Unit Distribusi Jawa Timur

Tabel 1.1.8 Persebaran Jawaban Responden Unit Distribusi Jawa Timur dalam Kuesioner Bagian Dukungan Sosial terhadap Staf

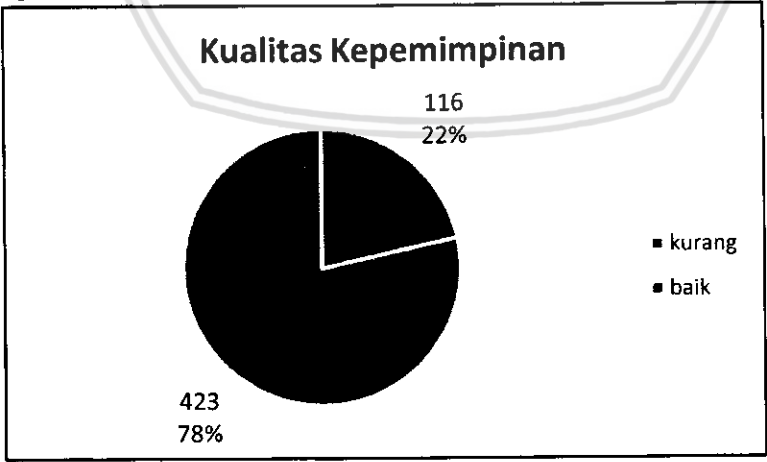
No.	Pernyataan	Ya	Tidak	Skor	Kualitas
1	Saya membantu dan mendukung staf saya.	98%	2%	86	Baik
2	Saya bersedia mendengarkan masalah yang dialami staf saya dalam pekerjaan.	98%	2%	85	Baik
3	Saya memberikan umpan balik kepada staf saya mengenai hasil pekerjaannya.	98%	2%	84	Baik





Grafik 1.1.17. Persebaran Nilai Dukungan Sosial Responden Unit Distribusi Jawa Timur Berdasarkan Data Demografis (Jenis Kelamin, Masa Kerja, Level Kompetensi, Tingkat Pendidikan, Jenjang Jabatan Struktural, dan Jenjang Jabatan Fungsional)

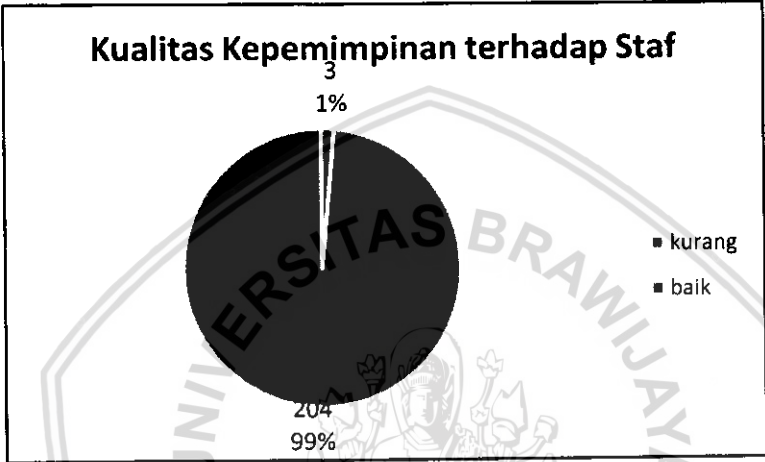
1.1.9 Leadership Quality (Kualitas Kepemimpinan)



Grafik 1.1.18. Gambaran Nilai Kualitas Kepemimpinan Responden Unit Distribusi Jawa Timur

Tabel 1.1.9 Persebaran Jawaban Responden Unit Distribusi Jawa Timur dalam Kuesioner Bagian Kualitas Kepemimpinan

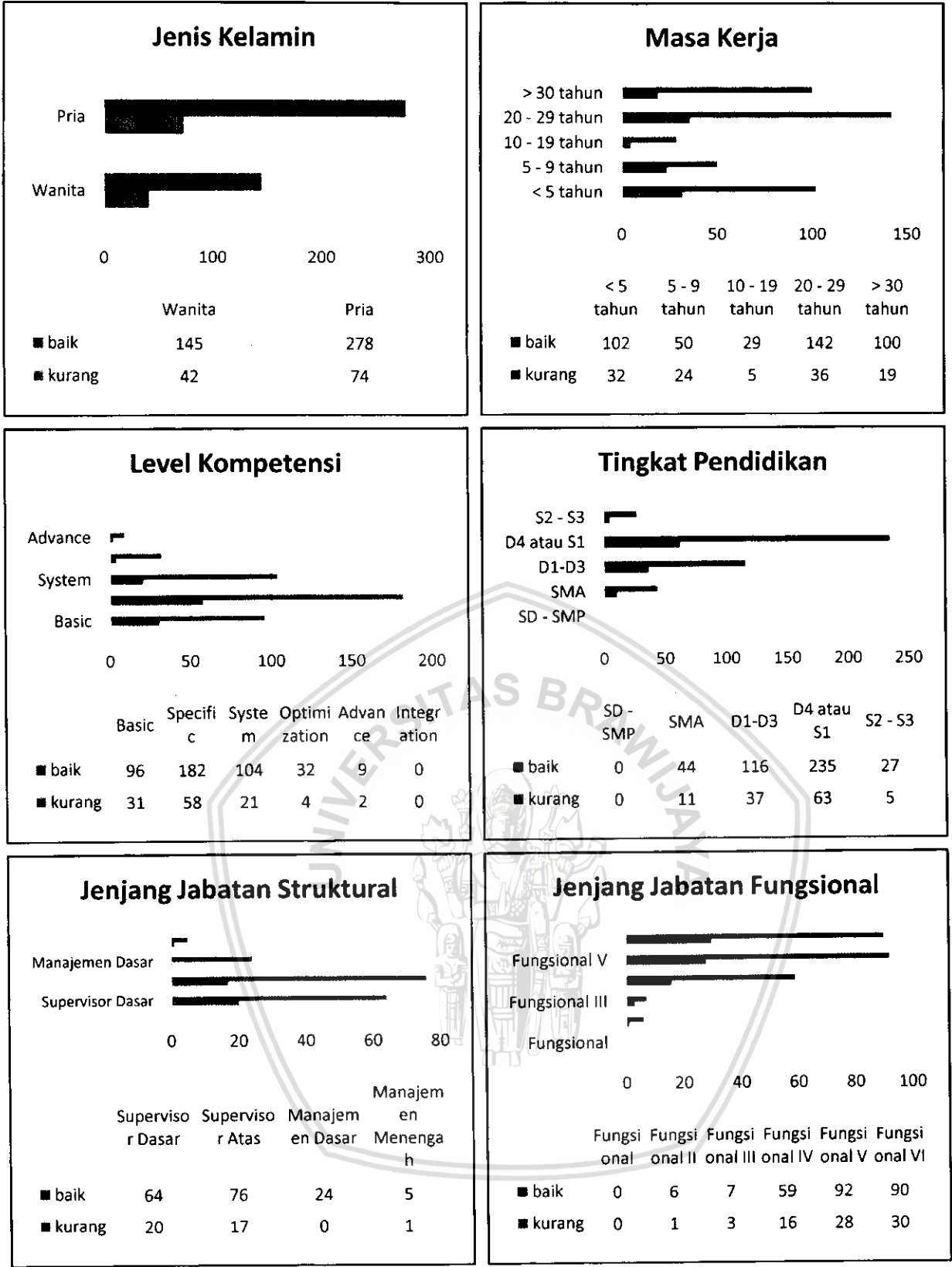
No.	Pernyataan	Ya	Tidak	Skor	Kualitas
1	Atasan saya menghargai saya dan memahami kebutuhan dan perasaan saya.	79%	21%	73	Baik
2	Atasan saya berusaha keras agar saya mendapat kesempatan untuk berkembang.	77%	23%	73	Baik
3	Atasan saya mengutamakan pemberian pelatihan lebih lanjut untuk saya.	73%	27%	71	Baik
4	Atasan saya mengutamakan kepuasan saya dalam bekerja.	69%	31%	69	Cukup Baik



Grafik 1.1.19. Gambaran Nilai Kualitas Kepemimpinan terhadap Staf Responden Unit Distribusi Jawa Timur

Tabel 1.1.10. Persebaran Jawaban Pernyataan dalam Kuesioner Bagian Kualitas Kepemimpinan terhadap Staf

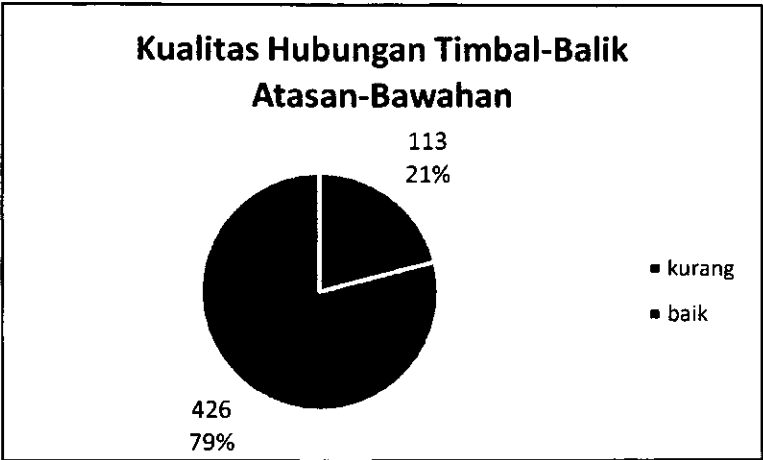
No.	Pernyataan	Ya	Tidak	Skor	Kualitas
1	Saya mengutamakan agar Staf saya mendapat kesempatan untuk berkembang.	98%	2%	87	Sangat Baik
2	Saya mengutamakan agar Staf saya mendapat pelatihan lebih lanjut.	98%	2%	86	Baik
3	Saya mengutamakan agar Staf saya merasa puas dalam pekerjaan.	98%	2%	83	Baik



Grafik 1.1.20. Persebaran Nilai Persepsi terhadap Kualitas Kepemimpinan Responden Unit Distribusi Jawa Timur Berdasarkan Data Demografis (Jenis Kelamin, Masa Kerja, Level Kompetensi, Tingkat Pendidikan, Jenjang Jabatan Struktural, dan Jenjang Jabatan Fungsional)



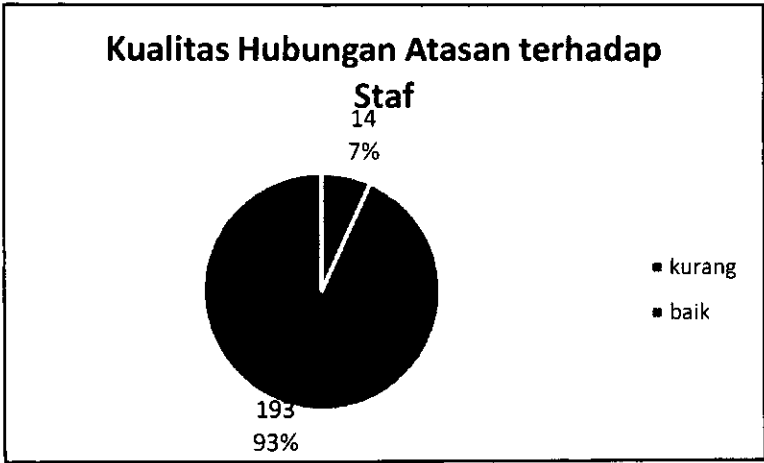
1.1.10 *Leader-Member Exchagne* (Kualitas Hubungan Timbal Balik Atasan-Bawahan)



Grafik 1.1.21. Gambaran Nilai Kualitas Hubungan Timbal Balik Atasan-Bawahan Responden Unit Distribusi Jawa Timur

Tabel 1.1.11 Persebaran Jawaban Responden Unit Distribusi Jawa Timur dalam Kuesioner Bagian Hubungan Timbal Balik Atasan-Bawahan Responden

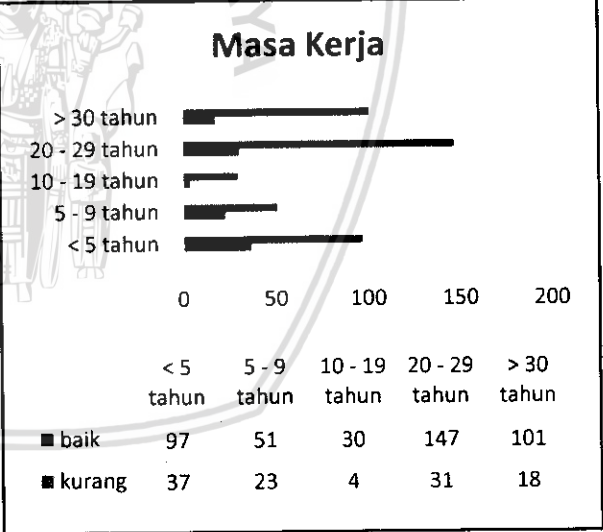
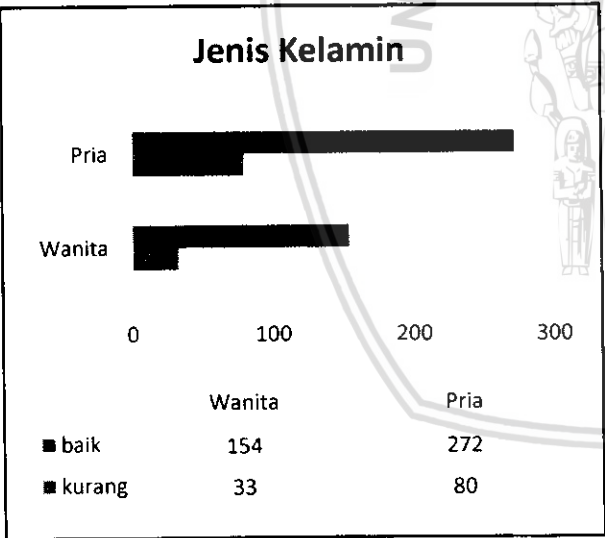
No.	Pernyataan	Ya	Tidak	Skor	Kualitas
1	Atasan saya membela saya dihadapan pimpinan, walau tidak tahu sepenuhnya tentang tindakan saya.	52%	48%	61	Cukup Baik
2	Atasan saya akan membela saya jika saya dipojokkan oleh seseorang.	67%	33%	67	Cukup Baik
3	Saya menaruh hormat pada pengetahuan dan keahlian atasan saya.	88%	12%	78	Baik
4	Saya rela bekerja lebih dari yang secara normal diwajibkan atasan atau perusahaan demi kepentingan unit kerja saya.	86%	14%	79	Baik
5	Saya rela bekerja untuk atasan saya melebihi tuntutan yang tertulis dalam uraian jabatan.	65%	35%	68	Cukup Baik
6	Saya kagum dengan ketrampilan kerja atasan saya.	74%	26%	70	Baik

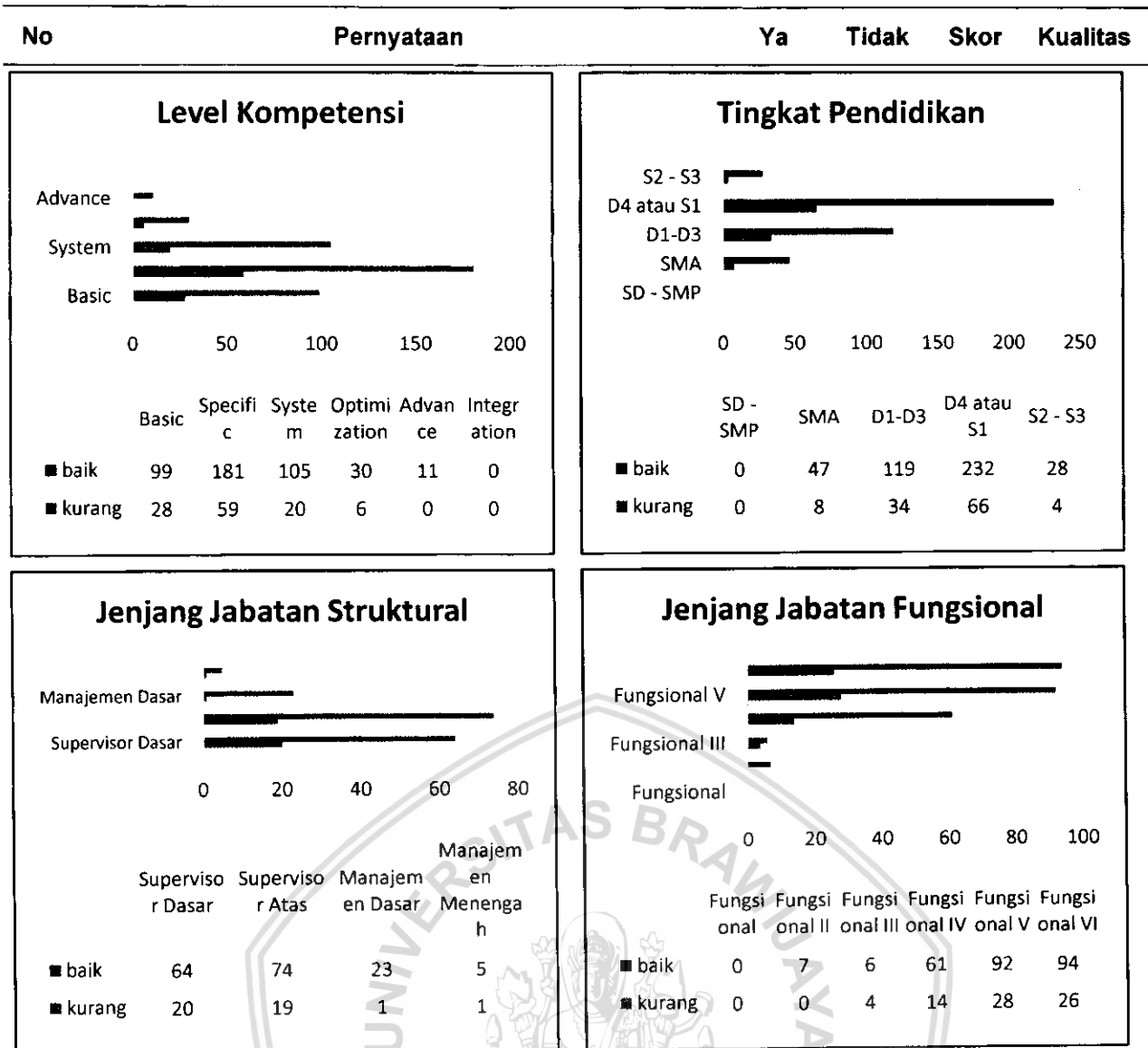


Grafik 1.1.22. Gambaran Nilai Kualitas Hubungan Timbal Balik Atasan-Bawahan Responden Unit Distribusi Jawa Timur

Tabel 1.1.12 Persebaran Jawaban Responden Unit Distribusi Jawa Timur dalam Kuesioner Bagian Hubungan Timbal Balik Atasan-Bawahan terhadap Staf Responden

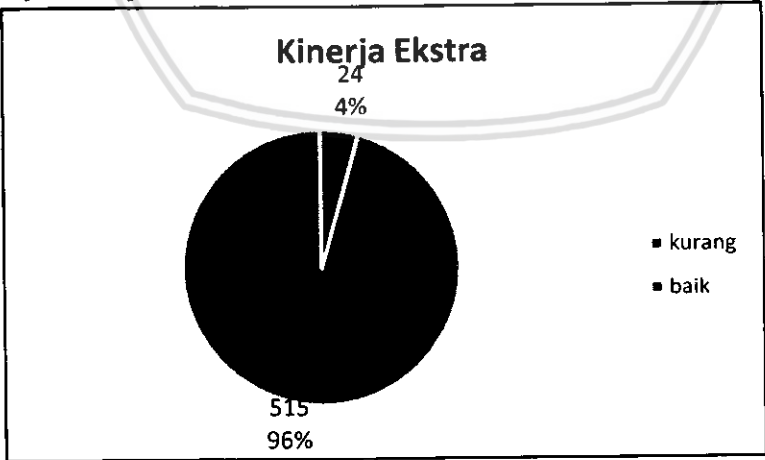
No	Pernyataan	Ya	Tidak	Skor	Kualitas
1	Saya sangat suka terhadap pribadi bawahan saya ini	85%	15%	75	Baik
2	Saya akan membelanya jika Staf saya dipojokkan oleh seseorang.	93%	7%	80	Baik
3	Saya kagum terhadap pengetahuan dan keahlian Staf saya.	84%	16%	75	Baik
4	Staf saya rela bekerja lebih banyak dari kewajiban yang telah ditentukan.	86%	14%	76	Baik





Grafik 1.1.23. Persebaran Nilai Persepsi terhadap Kualitas Hubungan Timbal-Balik Atasan-Bawahan Responden Unit Distribusi Jawa Timur Berdasarkan Data Demografis (Jenis Kelamin, Masa Kerja, Level Kompetensi, Tingkat Pendidikan, Jenjang Jabatan Struktural, dan Jenjang Jabatan Fungsional)

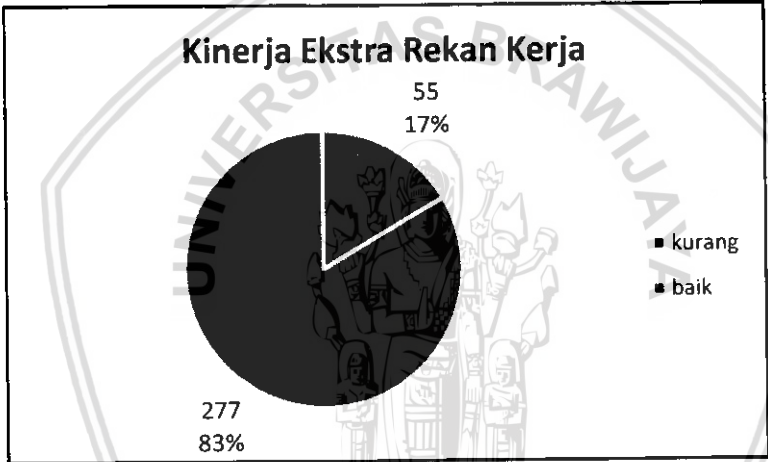
1.1.11 Extra-role Job Performance (Kinerja Ekstra)



Grafik 1.1.24. Gambaran Nilai Kinerja Ekstra Responden Unit Distribusi Jawa Timur

Tabel 1.1.13 Persebaran Jawaban Responden Unit Distribusi Jawa Timur dalam Kuesioner Bagian Kinerja Ekstra

No.	Pernyataan	Ya	Tidak	Skor	Kualitas
1	Saya datang ke kantor tepat waktu.	91%	9%	85	Baik
2	Saya dengan sukarela melakukan pekerjaan melebihi kewajiban saya.	87%	13%	78	Baik
3	Saya membantu karyawan lain yang beban kerjanya berat.	89%	11%	78	Baik
4	Saya memberi kabar lebih dulu jika tidak dapat masuk kerja.	96%	4%	86	Sangat Baik
5	Saya memberi saran-saran pembaruan untuk memperbaiki kinerja di unit kerja saya.	93%	7%	81	Baik
6	Saya dengan sukarela melakukan pekerjaan-pekerjaan di luar kewajiban saya, tetapi bermanfaat bagi citra perusahaan.	89%	11%	80	Baik

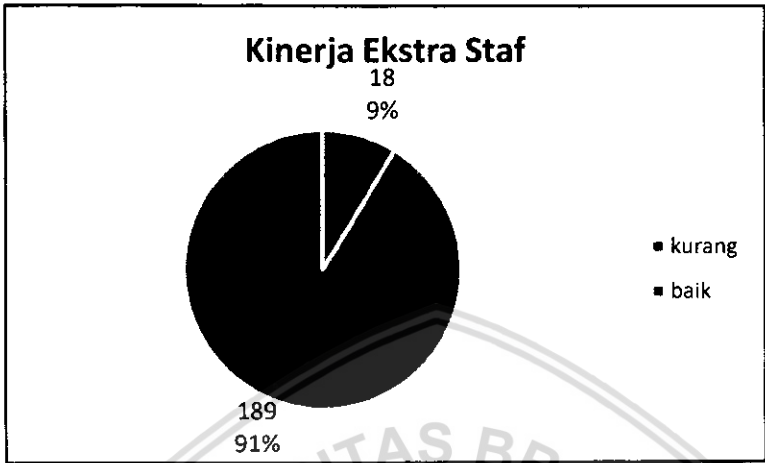


Grafik 1.1.25. Gambaran Nilai Kinerja Ekstra Rekan Kerja Responden Unit Distribusi Jawa Timur

Tabel 1.1.14 Persebaran Jawaban Responden Unit Distribusi Jawa Timur dalam Kuesioner Bagian Kinerja Ekstra Rekan Kerja

No	Pernyataan	Ya	Tidak	Skor	Kualitas
1	Teman sekerja saya datang ke kantor tepat waktu.	77%	23%	72	Baik
2	Teman sekerja saya dengan sukarela melakukan pekerjaan melebihi kewajiban saya.	74%	26%	70	Baik
3	Teman sekerja saya membantu karyawan lain yang beban kerjanya berat.	71%	29%	70	Baik

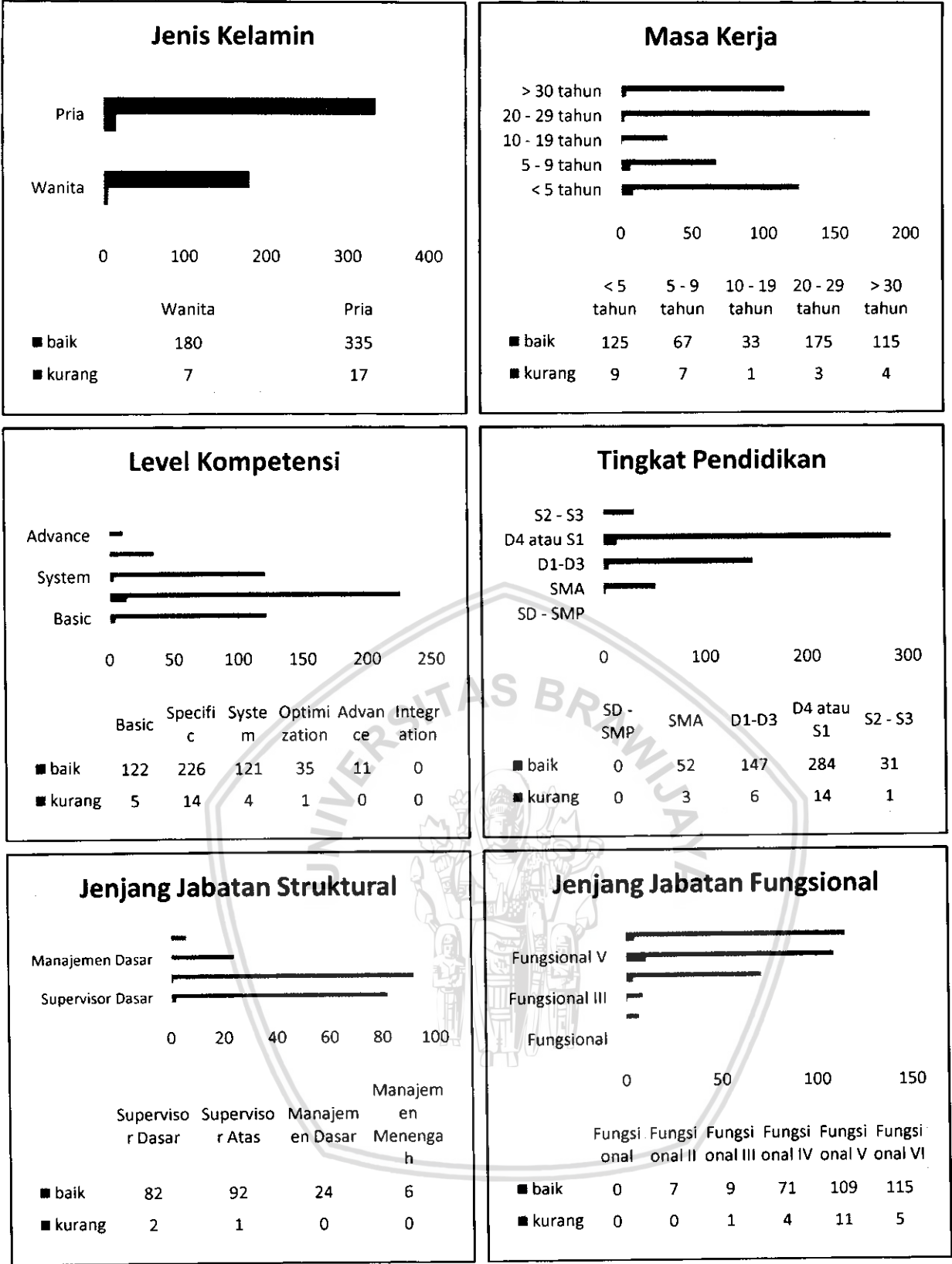
No	Pernyataan	Ya	Tidak	Skor	Kualitas
4	Teman sekerja saya memberi kabar lebih dulu jika tidak dapat masuk kerja.	86%	14%	76	Baik
5	Teman sekerja saya memberi saran-saran pembaruan untuk memperbaiki kinerja di unit kerja saya.	77%	23%	73	Baik
6	Teman sekerja saya dengan sukarela melakukan pekerjaan-pekerjaan di luar kewajiban saya, tetapi bermanfaat bagi citra perusahaan.	74%	26%	72	Baik



Grafik 1.1.26. Gambaran Nilai Kualitas Kinerja Ekstra Staf Responden Unit Distribusi Jawa Timur

abel 1.1.15 Persebaran Jawaban Responden Unit Distribusi Jawa Timur dalam Kuesioner Bagian Kinerja Ekstra Staf

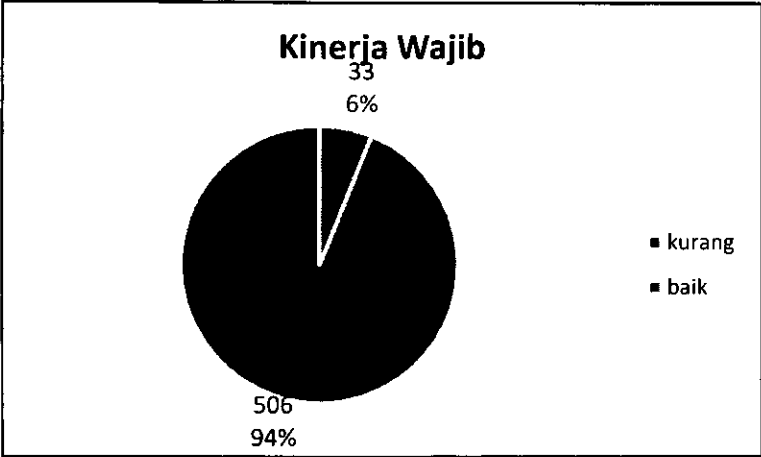
No.	Pernyataan	Ya	Tidak	Skor	Kualitas
1	Staf saya datang ke kantor tepat waktu.	84%	16%	76	Baik
2	Staf saya dengan sukarela melakukan pekerjaan melebihi kewajiban saya.	83%	17%	75	Baik
3	Staf saya membantu karyawan lain yang beban kerjanya berat.	86%	14%	76	Baik
4	Staf saya memberi kabar lebih dulu jika tidak dapat masuk kerja.	93%	7%	82	Baik



Grafik 1.1.27. Persebaran Nilai Kinerja Ekstra Responden Unit Distribusi Jawa Timur Berdasarkan Data Demografis (Jenis Kelamin, Masa Kerja, Level Kompetensi, Tingkat Pendidikan, Jenjang Jabatan Struktural, dan Jenjang Jabatan Fungsional)



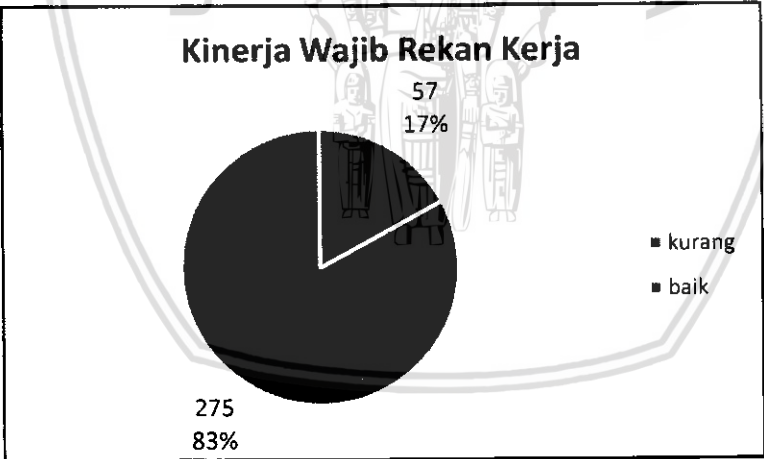
1.1.12 In-role Job Performance (Kinerja Wajib)



Grafik 1.1.28. Gambaran Nilai Kinerja Wajib Responden Unit Distribusi Jawa Timur

Tabel 1.1.16 Persebaran Jawaban Responden Unit Distribusi Jawa Timur dalam Kuesioner Bagian Kinerja Wajib

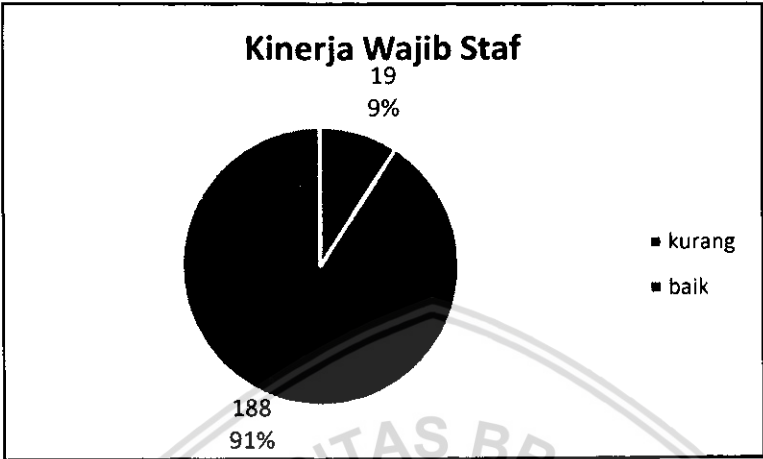
No.	Pernyataan	Ya	Tidak	Skor	Kualitas
1	Saya berhasil menyelesaikan pekerjaan saya sesuai batas waktu yang ditentukan.	91%	9%	79	Baik
2	Saya bekerja keras.	93%	7%	82	Baik
3	Saya menampilkan hasil kerja yang sangat baik.	87%	13%	78	Baik
4	Saya telah mengatur dan memanfaatkan waktu kerja dengan baik.	92%	8%	80	Baik



Grafik 1.1.29. Gambaran Nilai Kinerja Wajib Rekan Kerja Responden Unit Distribusi Jawa Timur

Tabel 1.1.17 Persebaran Jawaban Responden Unit Distribusi Jawa Timur dalam Kuesioner Bagian Kinerja Wajib Rekan Kerja

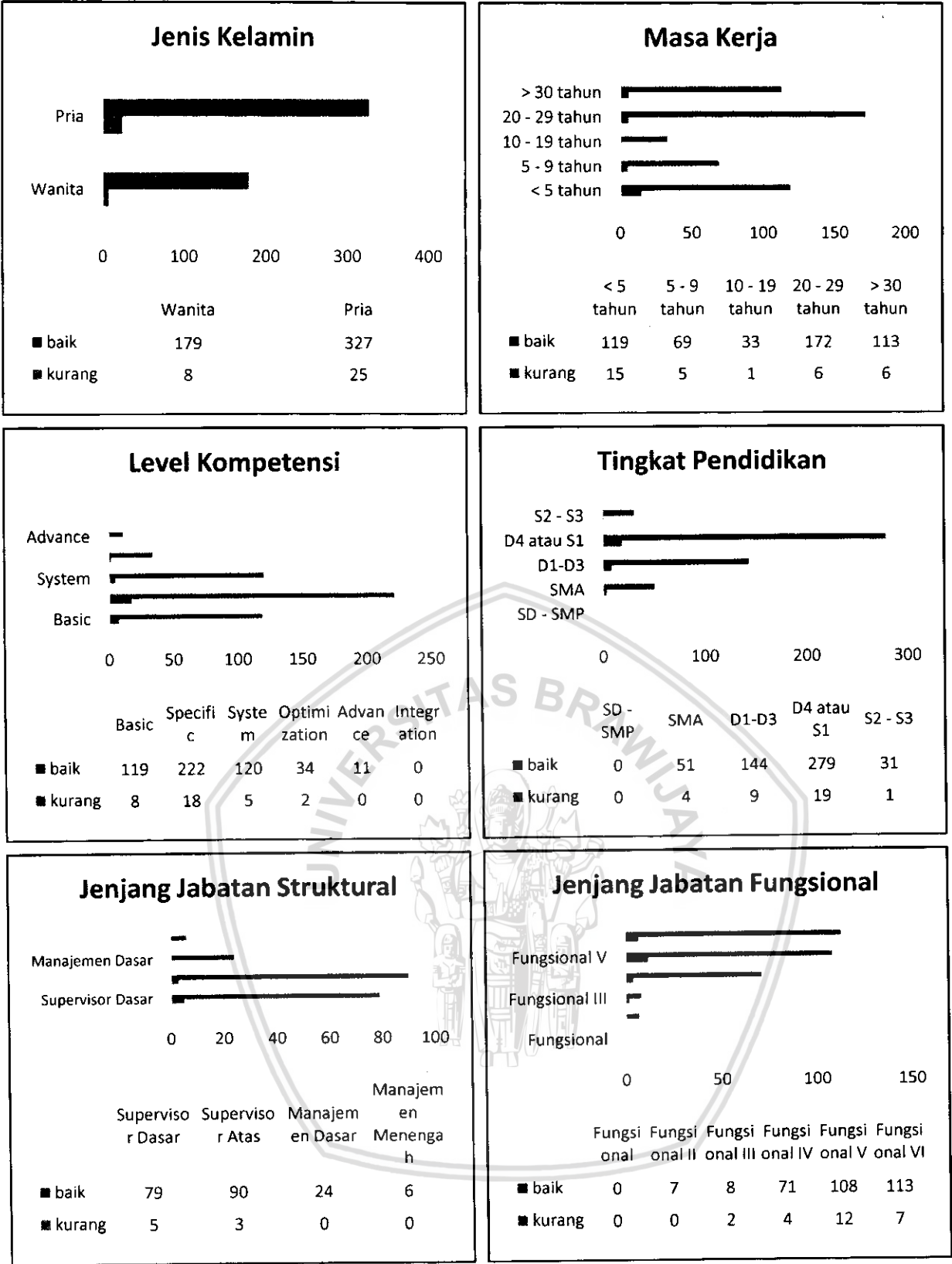
No.	Pernyataan	Ya	Tidak	Skor	Kualitas
1	Teman sekerja saya berhasil menyelesaikan pekerjaan saya sesuai batas waktu yang ditentukan.	80%	20%	73	Baik
2	Teman sekerja saya bekerja keras.	77%	23%	72	Baik
3	Teman sekerja saya menampilkan hasil kerja yang sangat baik.	81%	19%	73	Baik
4	Teman sekerja saya telah mengatur dan memanfaatkan waktu kerja dengan baik.	78%	22%	73	Baik



Grafik 1.1.30. Gambaran Nilai Kinerja Wajib dari Staf Responden Unit Distribusi Jawa Timur

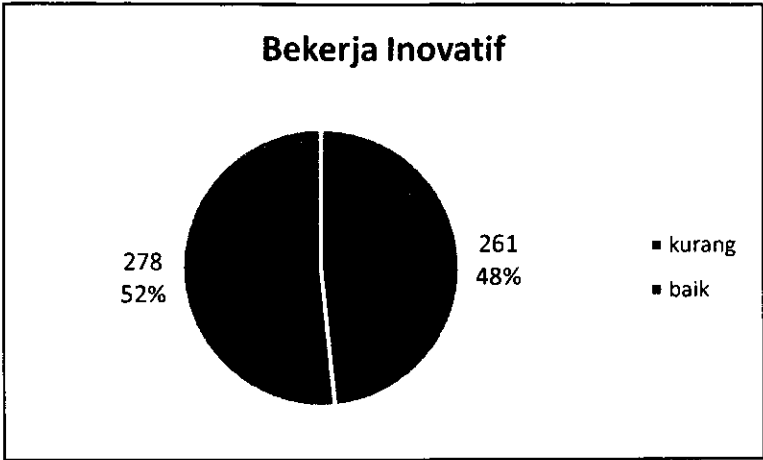
Tabel 1.1.18 Persebaran Jawaban Responden Unit Distribusi Jawa Timur dalam Kuesioner Bagian Kinerja Wajib Staf

No.	Pernyataan	Ya	Tidak	Skor	Kualitas
1	Staf saya berhasil menyelesaikan pekerjaan saya sesuai batas waktu yang ditentukan.	91%	9%	76	Baik
2	Staf saya bekerja keras.	89%	11%	79	Baik
3	Staf saya menampilkan hasil kerja yang sangat baik.	84%	16%	75	Baik
4	Staf saya telah mengatur dan memanfaatkan waktu kerja dengan baik.	86%	14%	76	Baik



Grafik 1.1.31. Persebaran Nilai Kinerja Wajib Responden Unit Distribusi Jawa Timur Berdasarkan Data Demografis (Jenis Kelamin, Masa Kerja, Level Kompetensi, Tingkat Pendidikan, Jenjang Jabatan Struktural, dan Jenjang Jabatan Fungsional)

1.1.13 Innovative Work Behavior (Perilaku Inovatif di Tempat Kerja)

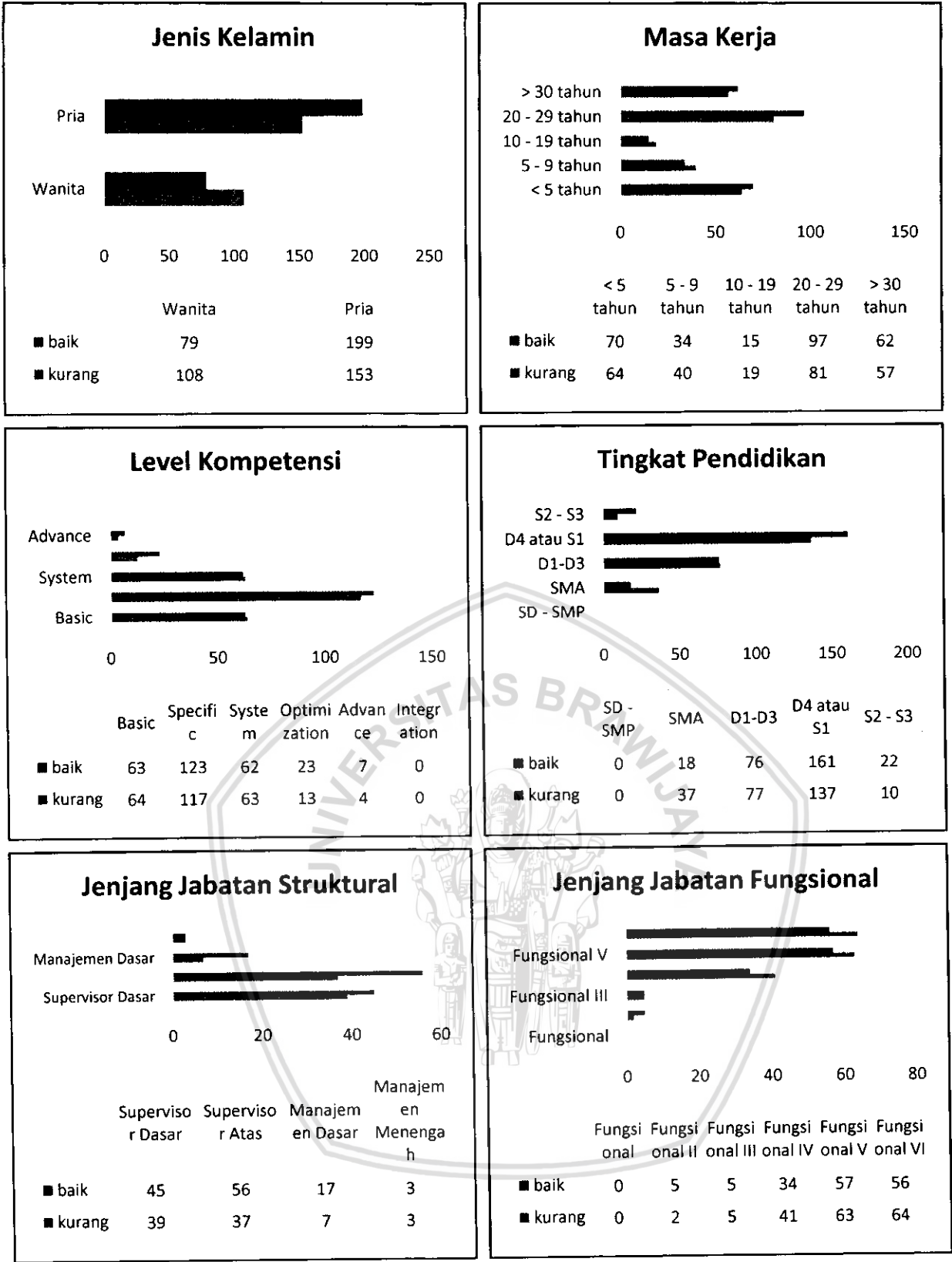


Grafik 1.1.32. Gambaran Nilai Perilaku Inovatif di Tempat Kerja Responden Unit Distribusi Jawa Timur

Tabel 1.1.19 Persebaran Jawaban Responden Unit Distribusi Jawa Timur dalam Kuesioner Bagian Perilaku Inovatif di Tempat Kerja

No.	Pernyataan	Ya	Tidak	Skor	Kualitas
1	Berusaha mencari metode kerja yang baru di pekerjaan saya.	81%	19%	71	Baik
2	Berusaha mendapatkan persetujuan untuk ide-ide inovatif yang saya sampaikan.	78%	22%	67	Cukup Baik
3	Mewujudkan ide-ide inovatif menjadi aplikasi atau program yang dapat dilaksanakan.	66%	34%	62	Cukup Baik
4	Memperkenalkan ide inovatif dengan cara yang sistematis.	67%	33%	63	Cukup Baik
5	Membuat pimpinan saya antusias dengan ide-ide baru yang saya sampaikan.	68%	32%	62	Cukup Baik
6	Menampilkan solusi yang belum pernah ditampilkan orang lain dalam mengatasi masalah.	67%	33%	61	Cukup Baik
7	Menciptakan ide baru untuk pengembangan tugas/organisasi saya.	68%	32%	62	Cukup Baik
8	Mencari dukungan untuk ide inovatif yang saya tampilkan.	71%	29%	62	Cukup Baik
9	Meninjau kembali kegunaan dari ide baru yang pernah saya ajukan di pekerjaan.	73%	27%	65	Cukup Baik

Gambaran perilaku inovatif berdasarkan kelompok data demografis dapat dilihat pada Grafik 5.3.33.



Grafik 1.1.33. Persebaran Nilai Perilaku Inovatif di Tempat Kerja Responden Unit Distribusi Jawa Timur Berdasarkan Data Demografis (Jenis Kelamin, Masa Kerja, Level Kompetensi, Tingkat Pendidikan, Jenjang Jabatan Struktural, dan Jenjang Jabatan Fungsional)

1.1.14 *Readiness to Innovate* (Kesiapan untuk Berinovasi)

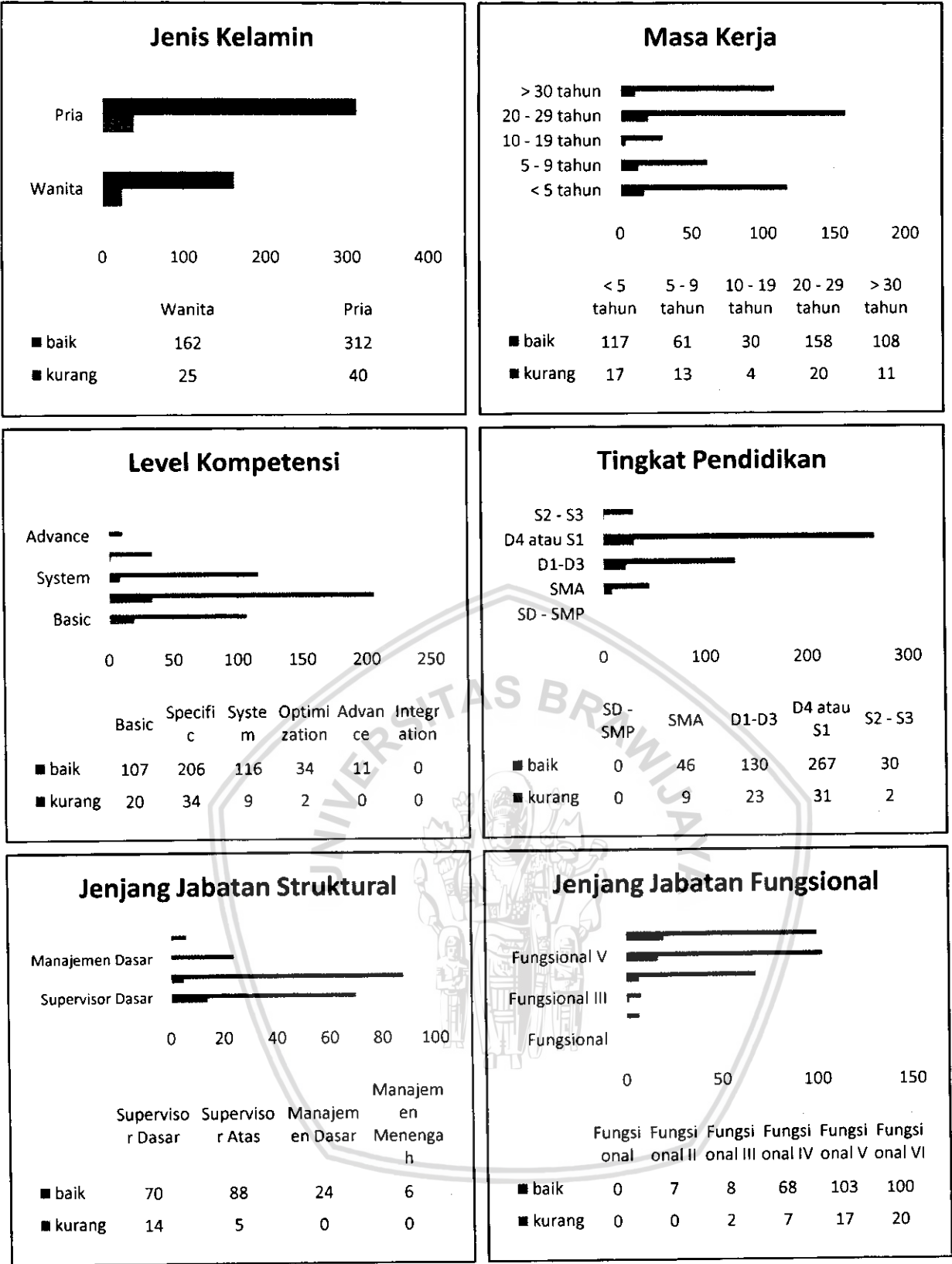


Grafik 1.1.34. Gambaran Nilai Kesiapan untuk Berinovasi Unit Distribusi Jawa Timur

Tabel 1.1.20 Persebaran Jawaban Responden Unit Distribusi Jawa Timur dalam Kuesioner Bagian Kesiapan untuk Berinovasi

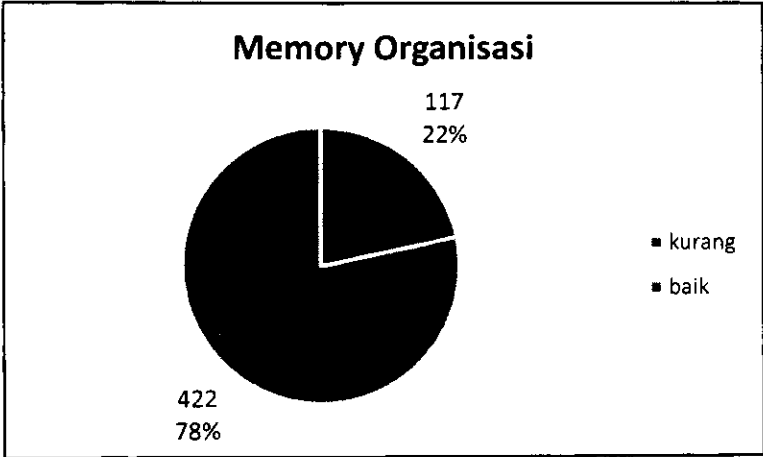
No.	Pernyataan	Ya	Tidak	Skor	Kualitas
1	Saya merasa bahwa memberikan ide baru dalam pekerjaan saya adalah suatu hal yang menyenangkan.	94%	6%	80	Baik
2	Saya kadang merasa cemas jika diminta untuk memberikan ide baru di pekerjaan saya.	35%	65%	59	Kurang Baik
3	Saya merasa antusias untuk terlibat dalam pekerjaan yang membutuhkan ide-ide baru.	91%	9%	77	Baik
4	Saya tahu bahwa organisasi mengharapkan saya untuk dapat menampilkan ide-ide baru terkait pekerjaan saya.	94%	6%	78	Baik
5	Saya tahu bahwa organisasi saya sangat mementingkan munculnya ide baru dari para karyawannya.	94%	6%	81	Baik
6	Saya mau terlibat dalam program-program pengembangan yang diadakan oleh organisasi saya.	93%	7%	80	Baik
7	Saya mau memberikan kontribusi pada pencapaian keberhasilan program inovasi di organisasi saya.	94%	6%	81	Baik
8	Saya mau menjadi bagian dari program-program inovasi yang ada di organisasi saya.	93%	7%	80	Baik





Grafik 1.1.35. Persebaran Nilai Kesiapan untuk Berinovasi di Tempat Kerja Responden Unit Distribusi Jawa Timur Berdasarkan Data Demografis (Jenis Kelamin, Masa Kerja, Level Kompetensi, Tingkat Pendidikan, Jenjang Jabatan Struktural, dan Jenjang Jabatan Fungsional)

1.1.15 Organizational Memory (Memori Organisasi)

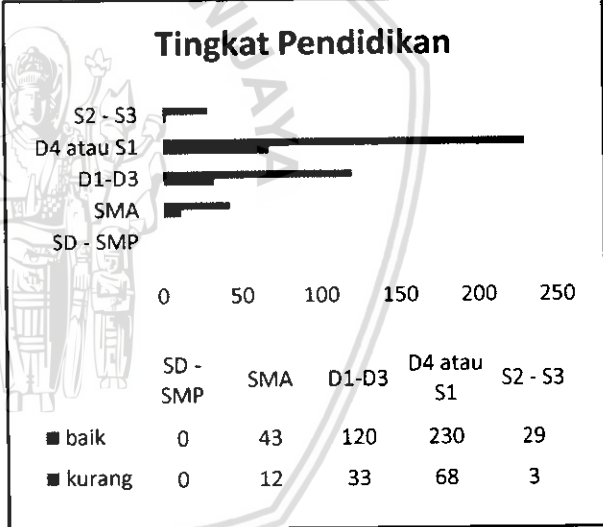
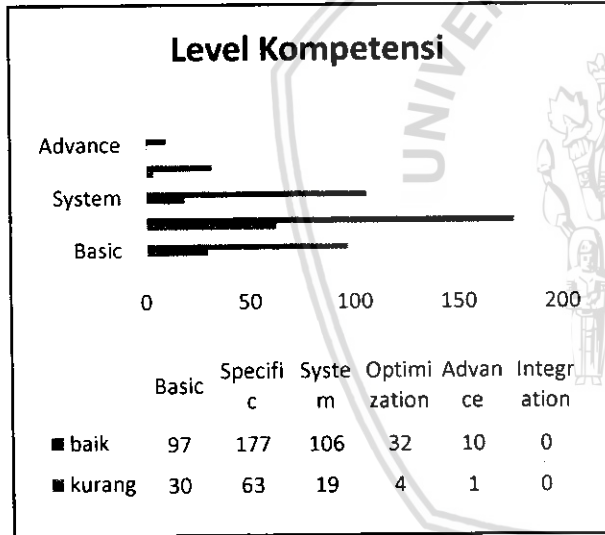
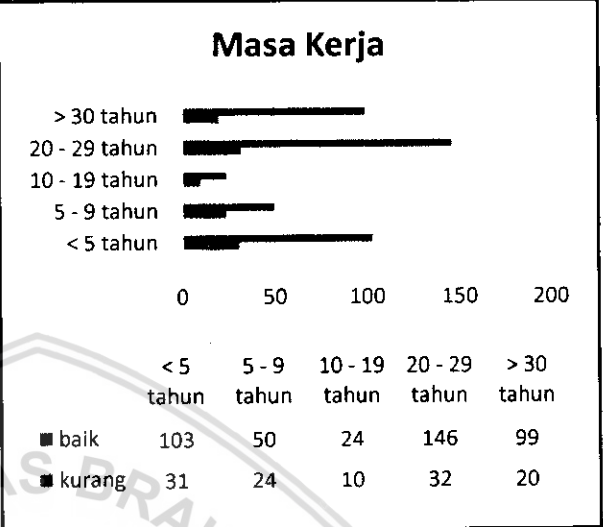
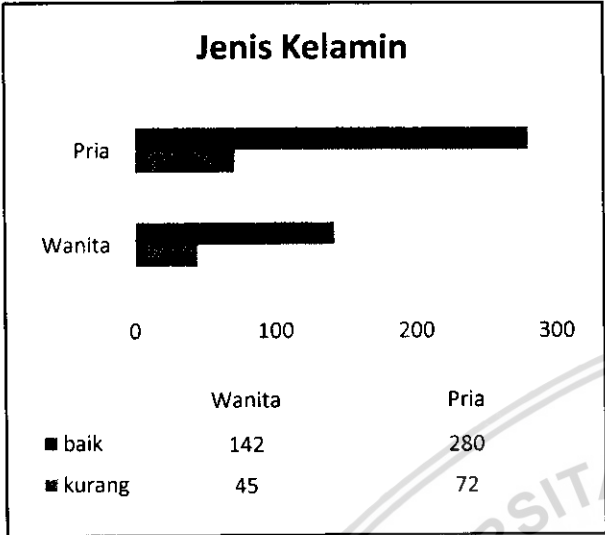


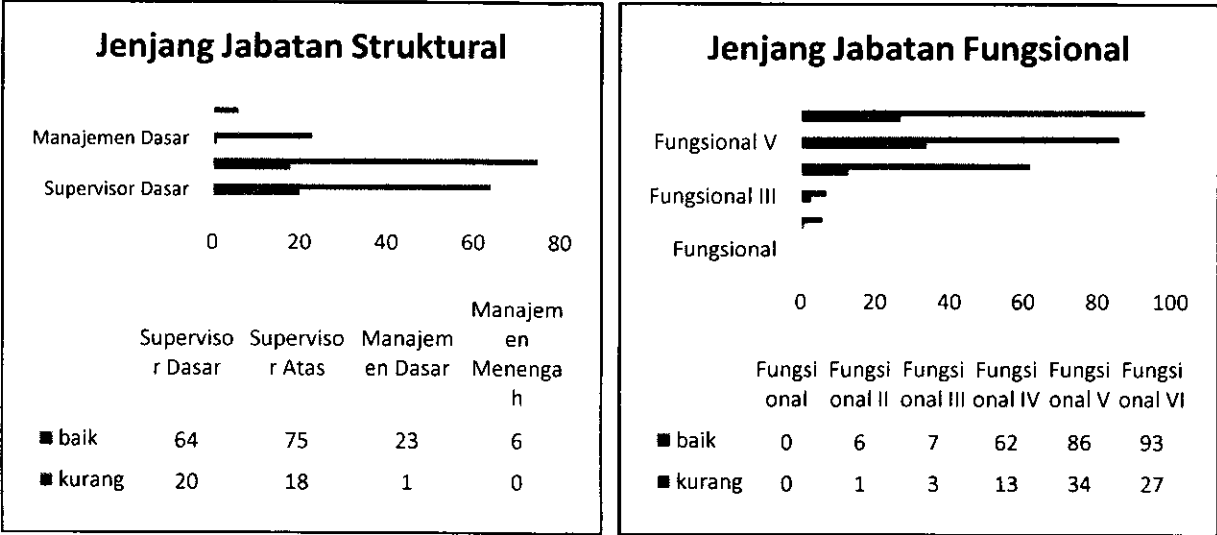
Grafik 1.1.36. Gambaran Nilai Memori Organisasi Responden Unit Distribusi Jawa Timur

Tabel 1.1.21 Persebaran Jawaban Responden Unit Distribusi Jawa Timur dalam Kuesioner Bagian Memori Organisasi

No.	Pernyataan	Ya	Tidak	Skor	Kualitas
1	Kami tahu siapa orang yang menjadi panutan dalam hal menampilkan inovasi di organisasi ini.	88%	12%	73	Baik
2	Kami tahu orang yang bersedia mendukung agar ide-ide baru dapat diterima di organisasi ini.	89%	11%	74	Baik
3	Kami tahu bagaimana mengajukan suatu ide baru di organisasi ini.	91%	9%	74	Baik
4	Kami telah belajar bagaimana menjalankan tugas-tugas kami secara efektif.	95%	5%	79	Baik
5	Kami cukup ahli dalam menjalankan tugas-tugas yang diperlukan dalam pekerjaan kami.	94%	6%	77	Baik
6	Kami memahami apa kewajiban yang diperlukan dalam menjalankan pekerjaan kami.	96%	4%	81	Baik
7	Kami tahu pihak-pihak di organisasi yang dapat memberikan saran yang tepat untuk menjalankan tugas kami.	92%	8%	77	Baik
8	Kami tahu pihak-pihak di dalam perusahaan yang dapat memberikan informasi akurat mengenai informasi terkait bisnis organisasi.	91%	9%	76	Baik
9	Kami tahu bagaimana organisasi lain di bidang yang sama dengan perusahaan/organisasi kami.	80%	20%	67	Cukup Baik
10	Kami tahu bagaimana performa organisasi lain yang sejenis dengan perusahaan/organisasi kami.	76%	24%	66	Cukup Baik

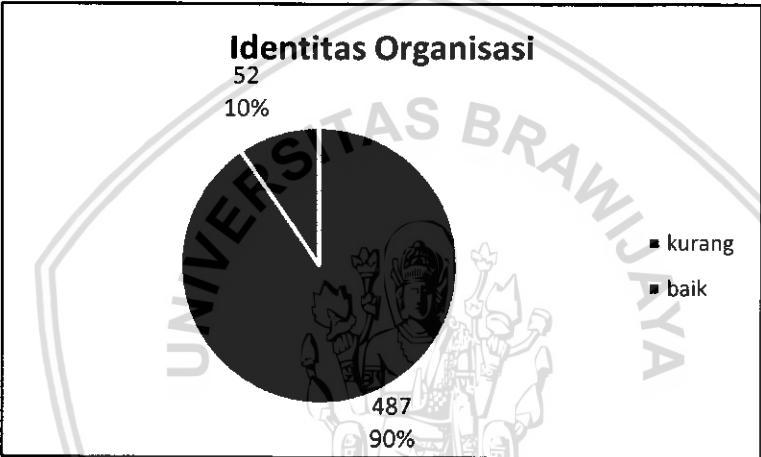
No.	Pernyataan	Ya	Tidak	Skor	Kualitas
11	Kami tahu kekalahan terbesar apa yang pernah dialami oleh organisasi ini.	74%	26%	65	Cukup Baik
12	Kami tahu peristiwa yang menjadi titik balik dalam organisasi di masa lalu.	75%	25%	65	Cukup Baik
13	Kami kurang tahu siapa yang bertanggung jawab sepenuhnya pada kesalahan terbesar yang pernah dialami oleh organisasi ini.	58%	42%	45	Kurang Baik





Grafik 1.1.37. Persebaran Nilai Memori Organisasi Responden Unit Distribusi Jawa Timur Berdasarkan Data Demografis (Jenis Kelamin, Masa Kerja, Level Kompetensi, Tingkat Pendidikan, Jenjang Jabatan Struktural, dan Jenjang Jabatan Fungsional)

Organization Identity (Identitas Organisasi)



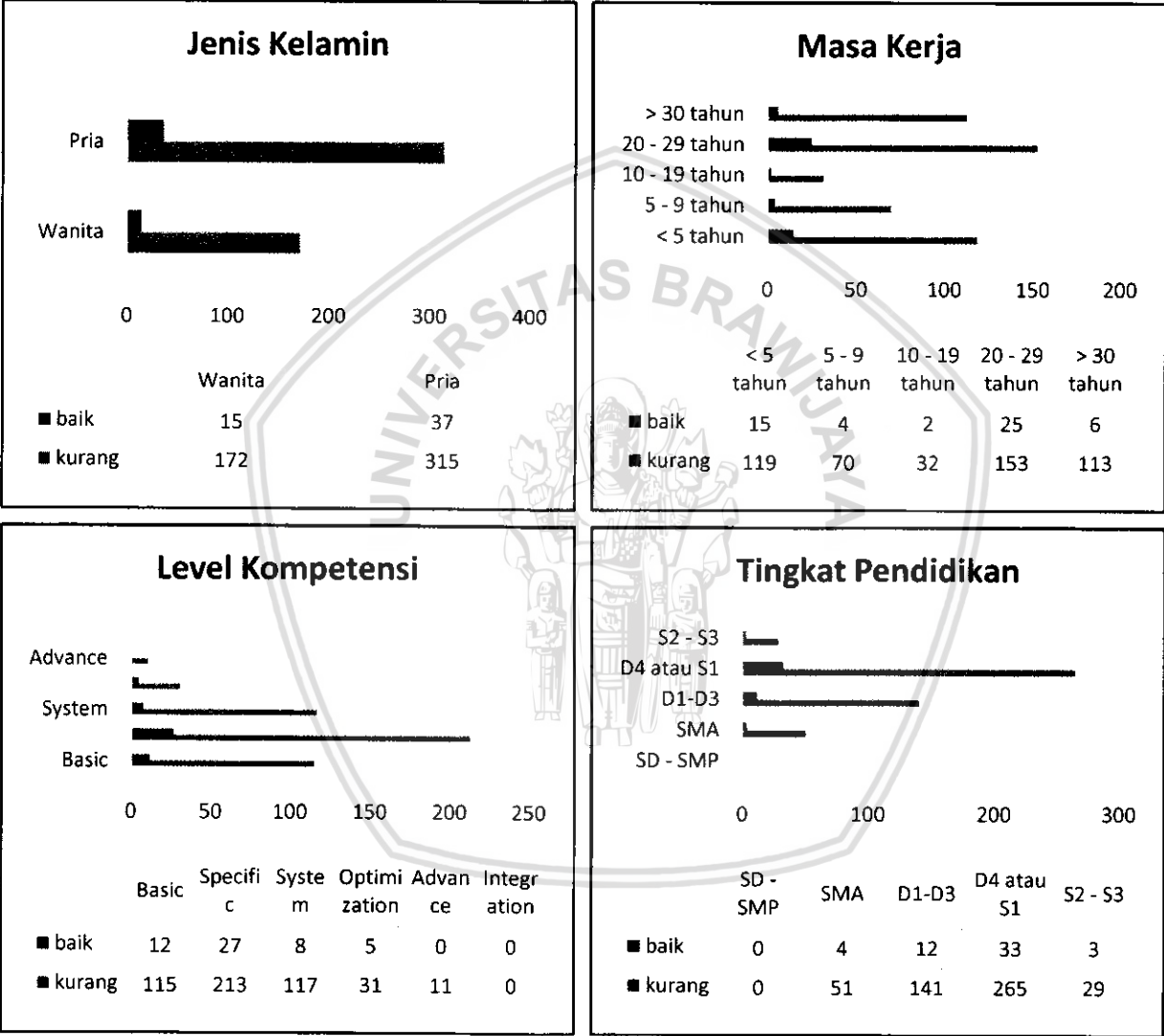
Grafik 1.1.38. Gambaran Nilai Identitas Organisasi Responden Unit Distribusi Jawa Timur

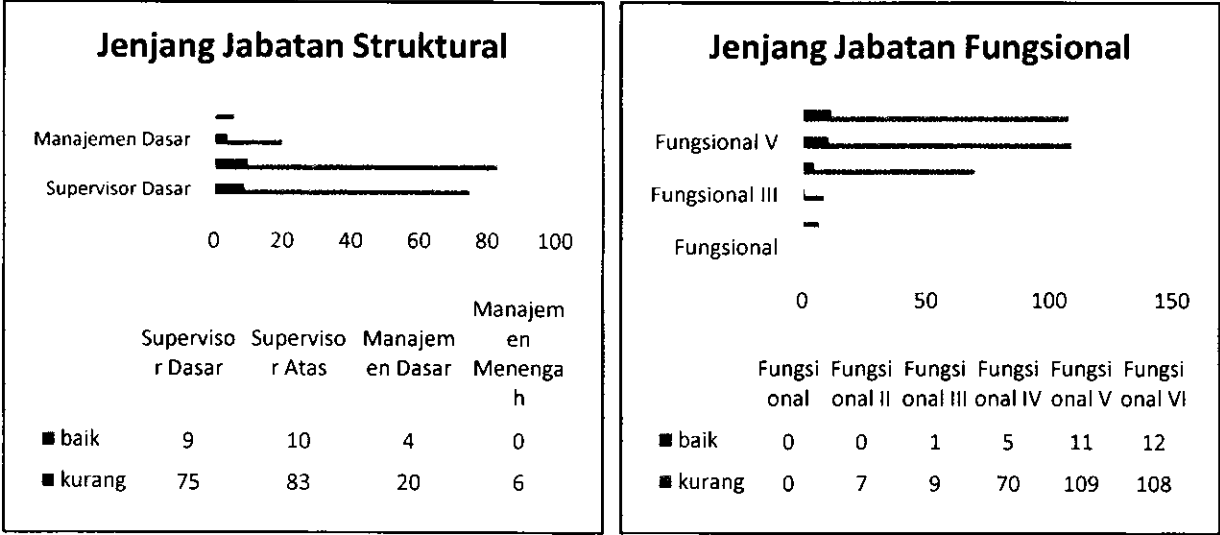
Tabel 1.1.22. Persebaran Jawaban Pernyataan Responden Unit Distribusi Jawa Timur Kuesioner Bagian Identitas Organisasi

No.	Pernyataan	Ya	Tidak	Skor	Kualitas
1	Organisasi kami menekankan pada munculnya ide-ide inovatif.	92%	8%	78	Baik
2	Organisasi kami menekankan pemecahan masalah dengan cara kreatif.	90%	10%	77	Baik
3	Organisasi kami mendukung adanya ide-ide inovatif yang diberikan karyawannya.	95%	5%	81	Baik
4	Cara pandang organisasi kami hampir sama dengan	78%	22%	34	Buruk

No.	Pernyataan	Ya	Tidak	Skor	Kualitas
	cara pandang organisasi lain.				
5	Cara pikir individu di organisasi kami tidak jauh berbeda dengan individu di organisasi lain.	73%	27%	38	Buruk
6	Tradisi yang dipertahankan oleh organisasi kami berbeda dengan tradisi yang ada di organisasi lain.	82%	18%	68	Cukup Baik
7	Sejak kami bekerja di sini, cukup banyak perubahan nilai yang terjadi di organisasi.	94%	6%	19	Sangat Buruk
8	Adanya perubahan nilai dalam sebuah organisasi adalah hal yang biasa.	84%	16%	27	Buruk

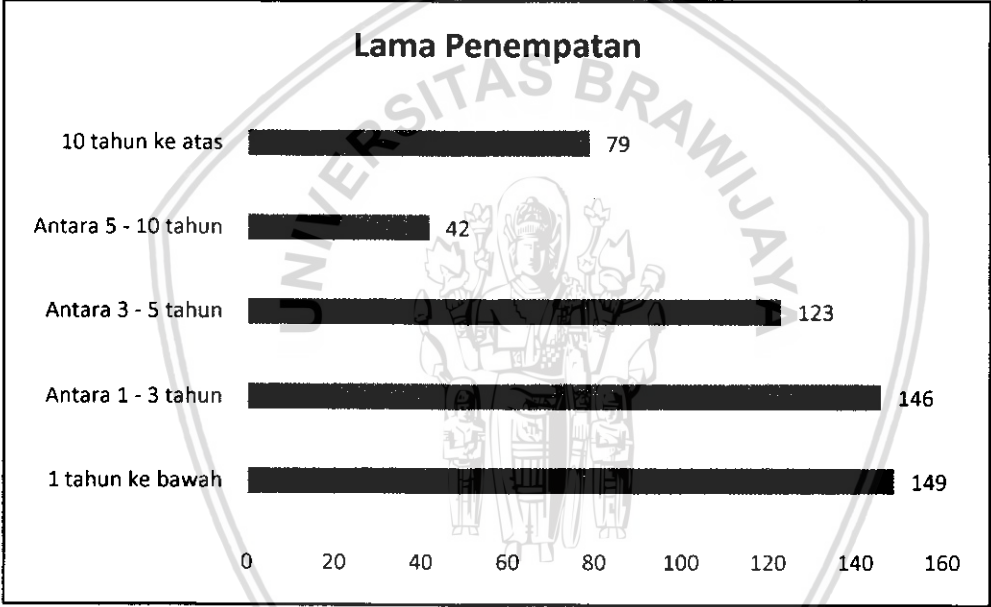
Selanjutnya, persebaran nilai data demografis untuk identitas organisasi dapat dilihat pada Grafik 5.3.39.





Grafik 1.1.39. Persebaran Nilai Identitas Organisasi Responden Unit Distribusi Jawa Timur Berdasarkan Data Demografis (Jenis Kelamin, Masa Kerja, Level Kompetensi, Tingkat Pendidikan, Jenjang Jabatan Struktural, dan Jenjang Jabatan Fungsional)

1.1.16 Rotasi dan Karir



Grafik 1.1.40. Persebaran Lama Penempatan Responden Unit Distribusi Jawa Timur di Lokasi Kerja

Tabel 1.1.23. Persebaran Jawaban Pernyataan Responden Unit Distribusi Jawa Timur dalam Kuesioner Bagian Rotasi dan Karir

No.	Pernyataan	Jawaban	Skor	Kualitas
1	Apakah Kebijakan rotasi dan mutasi cukup jelas ?	Jelas : 65% Tidak : 35%	65	Cukup Baik



No.	Pernyataan	Jawaban				Skor	Kualitas
2	Anda mempertimbangkan untuk mencari pekerjaan lain yang dianggap lebih menarik ?	Ya :	27%	Tidak :	73%	73	Baik
3	Bagaimana kesesuaian kompetensi dan penempatan jabatan?	Sesuai :	82%	Tidak :	18%	82	Baik
4	Bagaimana mengembangkan kompetensi agar sesuai dengan job demand ?	Ada :	91%	Tidak :	9%	91	Sangat Baik
5	Bagaimana pandangan terhadap jenjang karir?	Jelas :	74%	Tidak :	26%	74	Baik
6	Bagaimana pandangan terhadap jenjang karir fungsional ?	Jelas :	59%	Tidak :	41%	59	Kurang Baik
7	Bagaimana pandangan terhadap kesempatan untuk membangun jenjang karir struktural ?	Jelas :	74%	Tidak :	26%	74	Baik
8	Apakah sistem penugasan dan kompensasi untuk PLT (Petugas pelaksana sementara) sudah berjalan dengan baik?	Sudah :	74%	Tidak :	26%	74	Baik
9	Apakah pemimpin memiliki kemampuan untuk dapat membagi beban kerja dengan adil dan proporsional ?	Dapat :	77%	Tidak :	23%	77	Baik

**DAFTAR RIWAYAT HIDUP****DATA PRIBADI**

Nama : Sandya Alamanda

Jenis Kelamin : Pria

Agama : Islam

Alamat : Perum. Unsri Bukit Lama Blok C. 49 Palembang, Sumatera Selatan

Domisili : Surabaya

**PENDIDIKAN FORMAL**

- S1 Universitas Sriwijaya (Jurusan Teknik Elektro) – Inderalaya ( 2005 – 2009 )
- SMU Negeri 1 – Palembang ( 2002 – 2005 )
- SLTP Negeri 18 – Palembang ( 1999 – 2002 )
- SD Negeri 71 – Palembang ( 1993 – 1999 )
- TK Islam Az – Zahrah – Palembang ( 1992 – 1993 )

**PENDIDIKAN NON – FORMAL**

- Pendidikan Ahli Komputer Programmer Komputer – MDP ( 1 Tahun ) (2009)
- Microsoft Visual Basic 6.0 – MDP (2008)
- AutoCAD 2002 3D – MDP (2007)
- AutoCAD 2002 2D – MDP (2007)
- Macromedia Flash – MDP (2007)
- General English – LBPP LIA (2007)

**PENGALAMAN KERJA**

- PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara (2015 - Sekarang)
- PT. PLN (Persero) Area Jember (2014)
- PT. PLN (Persero) Area Situbondo (2013)
- PT. PLN (Persero) Area Pasuruan (2011)
- PT. PLN (Persero) Area Malang (OJT) (2010)